



MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE, EN GESTION DES ORGANISATIONS

PAR  
Carl Parent  
B. Éd.

*Le Lean management* en éducation supérieure, à la recherche d'un compromis pour une  
meilleure application

DÉCEMBRE 2019

## RÉSUMÉ

À la suite de pressions contextuelles, le milieu de l'éducation supérieure doit, au Québec comme ailleurs, optimiser ses systèmes de gestion afin de satisfaire les exigences financières du gouvernement. Une méthode est présentement préconisée par les institutions, il s'agit du Lean management. Alors que celle-ci a déjà été appliquée dans le milieu de la santé et dans le secteur public, son utilisation dans le milieu universitaire en est à ses premiers balbutiements et est, par ailleurs, déjà contestée. En effet, l'origine industrielle de la méthode contraste avec la ou les logiques présentes dans le milieu universitaire et ses sous-services.

Se pose alors la question de savoir comment se réconcilient des logiques opposées? Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à cette question, le cadre de l'économie des conventions de Boltanski et Thévenot (2006) est jumelé à l'observation de séances de travail d'un comité d'optimisation situé dans le service alimentaire d'une université québécoise. Une analyse des échanges en découlant a été réalisée afin de rendre plus explicite le processus compromissaire étudié. Une fois celui-ci défini, il apparaît maintenant possible de réconcilier les logiques en présence.

## REMERCIEMENTS

Bernard Parent, mon père et deuxième lecteur. La plus grande ironie de ma vie tient au fait que la révision des travaux a toujours été un des plus grands sujets de discorde entre nous, il a plutôt servi d'objet de réconciliation. Nous avons travaillé en équipe et nous avons développé une belle relation, qui j'espère, se poursuivra, je t'aime.

Érick Chamberland, mon directeur. Merci de m'avoir accompagné dans cette aventure. Je n'aurais pas pu réaliser ce mémoire sans votre aide et accompagnement.

Andréanne R. Gagné, ma blonde. Merci d'avoir été là pour m'appuyer tout au long de cette épreuve. Bien que comme raison de notre première « date », je t'ai demandé des trucs pour réaliser une maîtrise au volet scientifique, je ne crois pas en avoir retenu aucun.

Mustapha Fahmi, merci d'avoir été là au moment le plus inattendu. Alors que j'étais au travail et que je vous contais à quel point j'étais désorienté dans mon analyse, vous m'avez sorti de l'impasse afin que j'affronte le dragon.

Merci à mon milieu d'observation, bien que je ne puisse pas vous nommer, sans vous ce projet n'aurait pu voir le jour.

Finalement, merci à tous les autres qui ont été présents tout au long de ces années à la maîtrise et qui sont trop nombreux pour que je les remercie tous.

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIÈRES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	x
LISTE DES FIGURES .....	xi
INTRODUCTION .....	1
Chapitre 1.....	9
1. Problématique .....	9
1.1 L'origine du <i>Lean management</i> .....	9
1.1.1 Le <i>Lean management</i> comme « concept général » .....	10
1.2 Le <i>Lean management</i> en éducation supérieure .....	14
1.3 Les projets <i>Lean</i> réalisés en éducation supérieure .....	15
1.3.1 Le cas de l'université Centrale de l'Oklahoma .....	16
1.3.2 Le cas de l'université de l'Iowa .....	16
1.3.3 Le cas de l'université de la Nouvelle-Orléans .....	17
1.3.4 Le <i>Lean management</i> dans le milieu des services alimentaires .....	18
1.4 Les défis reliés à l'implantation d'une méthode d'optimisation tel que le <i>Lean management</i> .....	20
1.4.1 Les défis liés à l'implantation du <i>Lean management</i> dans le secteur public .....	20
1.4.2 Les défis reliés à l'implantation du <i>Lean management dans le milieu de la santé</i> .....	26
1.4.3 Les défis reliés à l'implantation d'une méthode d'optimisation tel que le <i>Lean management en éducation supérieure</i> .....	31
1.4.3.1 Présentation des 12 défis et barrières du <i>Lean management</i> .....	31
1.4.4 Les points communs entre les différentes barrières à l'implantation du <i>Lean management</i> en éducation supérieure, santé et du secteur public .....	38
1.4.5 Des barrières supplémentaires.....	42

1.4.6 Une variable additionnelle propre au milieu de l'éducation supérieure.....	44
1.5 La synthèse de la problématique .....	48
1.5.1 La définition du facteur transcendant à l'étude .....	49
Chapitre 2.....	54
2. Cadre théorique.....	54
2.1 Le modèle des logiques institutionnelles .....	54
2.1.1 Le conflit entre les <i>logiques</i> .....	55
2.1.2 La résolution de conflit .....	56
2.2 Le modèle des économies de grandeur .....	56
2.2.1 L'explication du modèle théorique des économies de grandeurs .....	56
2.2.1.1 L'ajout d'une septième logique au cadre théorique .....	62
2.2.2 L'appartenance à une logique .....	62
2.2.3 L'existence de conflits .....	63
2.2.4 La résolution des conflits dans l'approche de Boltanski et Thévenot.....	65
2.3 Les différences et similarités des deux modèles .....	68
Chapitre 3.....	71
3. Méthodologie .....	71
3.1 Le type de recherche .....	71
3.2 Le paradigme de recherche .....	72
3.3 Les objectifs de recherche .....	75
3.4 Les modalités de recrutement.....	75
3.5 La collecte de données .....	76
3.5.1 La description du premier comité.....	77
3.5.2 La description du deuxième comité .....	77
3.5.3 La description du troisième comité .....	77
3.5.4 La description du quatrième comité .....	78
3.5.5 La description du cinquième comité .....	78
3.6 Les instruments de collecte de données. ....	78
3.6.1 L'observation directe.....	78

3.6.1.1 Les stratégies d'observations .....	79
3.6.2 L'enregistrement audio .....	79
3.6.3 Le journal de bord .....	79
3.6.4 Les sources documentaires externes .....	80
3.7 L'analyse de données .....	81
3.8 Les enjeux de qualité.....	84
3.9 Les enjeux de fidélité .....	85
3.10 La validité nominale.....	85
3.11 La validité logique.....	86
3.12 Les enjeux éthiques .....	86
3.13 Les limites de l'étude .....	86
Chapitre 4.....	88
4. Présentation des résultats .....	88
4.1 Les logiques associées aux participants .....	89
4.1.1 La logique associée du Participant7 .....	93
4.1.2 Le premier extrait .....	93
4.1.3 Le deuxième extrait.....	97
4.1.4 La logique des méthodes d'optimisation.....	101
4.2 Les conflits entre les logiques .....	105
4.2.1 Le premier extrait, inter-logiques.....	105
4.2.1.1 Le conflit .....	105
4.2.1.2 Le premier extrait, inter-logiques.....	106
4.2.1.3 Le conflit potentiel alternatif.....	110
4.2.1.4 La résolution.....	111
4.2.2 Le deuxième extrait, inter-logiques.....	115
4.2.2.1 Le conflit .....	115
4.2.2.2 L'origine du conflit .....	116
4.2.2.3 Le conflit concernant les Participants 1, 2 et 6 .....	120
4.2.2.2 La résolution.....	127

4.2.3 Le troisième extrait, intra-logique .....	131
4.2.3.1 Le conflit .....	131
4.2.3.2 La résolution.....	134
4.2.4 Quatrième extrait, intra-logique .....	137
4.2.4.1 Le conflit .....	137
4.2.4.2 La résolution.....	142
4.2.4.3 Le sous-conflit et sa résolution.....	146
4.3 L'analyse comparée des quatre extraits .....	152
4.3.1.1 Le premier conflit.....	153
4.3.1.2 Le deuxième conflit.....	155
4.3.1.3 Le sous-conflit du quatrième conflit .....	156
4.3.1.4 Le troisième conflit et le quatrième conflit .....	158
4.3.2 La comparaison des extraits .....	159
4.4 La pertinence de notre analyse .....	162
4.4.1 Le lien en le cadre théorique et l'objet de l'étude .....	165
4.4.1.1 Le premier défi .....	166
4.4.1.2 Le deuxième défi.....	167
4.4.1.3 Le troisième défi.....	168
4.4.1.4 Le quatrième défi .....	168
4.4.1.5 Le cinquième défi.....	169
4.4.1.6 Le sixième défi .....	170
4.4.1.7 Le septième défi .....	171
4.4.1.8 Le huitième défi .....	172
4.4.1.9 Le neuvième défi.....	173
4.4.1.10 Le dixième défi.....	173
4.4.1.11 Le onzième défi.....	174
4.4.1.12 Le douzième défi.....	175
4.4.2 La logique du monde universitaire et ses liens avec l'implantation d'initiatives <i>Lean</i> .....	175

4.4.2.1 Le cinquième défi.....	179
4.4.2.2 Le neuvième défi.....	180
Chapitre 5.....	184
5. Conclusion .....	184
BIBLIOGRAPHIE.....	189
ANNEXE 1 Verbatim de la première rencontre .....	197
ANNEXE 2 Verbatim de la deuxième rencontre.....	216
ANNEXE 3 Verbatim de la troisième rencontre .....	243
ANNEXE 4 Verbatim de la quatrième rencontre .....	268
ANNEXE 5 Verbatim de la cinquième rencontre .....	297
ANNEXE 6 Verbatim de la sixième rencontre.....	315
ANNEXE 7 Verbatim de la septième rencontre .....	326
ANNEXE 8 Verbatim de la huitième rencontre .....	342
ANNEXE 9 Profil du Participant1.....	369
ANNEXE 10 Profil du Participant2.....	371
ANNEXE 11 Profil du Participant3.....	373
ANNEXE 12 Profil du Participant4.....	374
ANNEXE 13 Profil du Participant5.....	375
ANNEXE 14 Profil du Participant6.....	377
ANNEXE 15 Profil du Participant7.....	379
ANNEXE 16 Profil du Participant8.....	381
ANNEXE 17 Profil du Participant10.....	382
ANNEXE 18 Profil du Participant11.....	383
ANNEXE 19 Profil du Participant12.....	385
ANNEXE 20 Profil du Participant13.....	387
ANNEXE 21 Profil du Participant14.....	388
ANNEXE 22 Certificat d'éthique.....	389
ANNEXE 23 Formulaire de consentement .....	391
ANNEXE 24 Déclaration d'honneur .....	398



ANNEXE 25 Grille d'observation.....	399
-------------------------------------	-----

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 SIMILARITES ENTRE LE TQM, LE <i>LEAN</i> MANAGEMENT ET LE SIX SIGMA (ANDERSSON ET AL., 2006, P 290), TRADUCTION LIBRE.....	13
TABLEAU 2 SYNTHESSES DES BARRIERES A L'IMPLANTATION DU <i>LEAN MANAGEMENT</i> DANS LE SECTEUR PUBLIC .....	25
TABLEAU 3 BARRIERES A L'IMPLANTATION DU <i>LEAN MANAGEMENT</i> EN SANTE (DE SOUZA ET PIDD, 2011) .....	30
TABLEAU 4 LES 12 DEFIS ET BARRIERES DU MILIEU DE L'EDUCATION SUPERIEURE .....	38
TABLEAU 5 SYNTHESE DES DEFIS A L'IMPLANTATION DU <i>LEAN MANAGEMENT</i> DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES.....	40
TABLEAU 6 TYPOLOGIES OPTIMALES SELON LAROUCHE ET AL. (2012).....	45
TABLEAU 7 PORTRAIT DE CHACUNE DES LOGIQUES, REPRIS ET ADAPTE DE (MAILHOT, 2004, P. 50) .....	60
TABLEAU 8 LES CRITIQUES, REPRIS ET ADAPTE DE (MAILHOT, 2004, P. 51).....	64
TABLEAU 9 LES TYPES DE CONFLITS (BOLTANSKI ET THEVENOT, 2006, PP. 336–346).....	65
TABLEAU 10 COMPARAISON DE L'EPISTEMOLOGIE ET DE L'ONTOLOGIE DES ASSOMPTION ENTRE LES DEUX APPROCHES (CLOUTIER ET LANGLEY, 2013, P 371) .....	69
TABLEAU 11 LES QUATRE DIMENSIONS EXPLIQUEES .....	74
TABLEAU 12 AVANTAGES ET INCONVENIENT DES METHODES DE CUEILLETTE DE DONNEES .....	81
TABLEAU 13 MANIFESTATION DES CARACTERISTIQUES .....	83
TABLEAU 14 PORTRAIT DE CHACUNE DES LOGIQUES, REPRIS ET ADAPTE DE (MAILHOT, 2004, P. 50) .....	90
TABLEAU 15 SOMMAIRE DES LOGIQUES DES PARTICIPANTS .....	101
TABLEAU 16 SOMMAIRE DE CHAQUE SITUATION ANALYSEE .....	160
TABLEAU 17 DEFIS ET BARRIERES DU MILIEU DE L'EDUCATION SUPERIEURE (ANTONY ET AL., 2012) .....	166
TABLEAU 18 LOGIQUES EN PRESENCE DANS LES ENONCES.....	176
TABLEAU 19 LOGIQUES EN PRESENCE DANS LES ENONCES.....	178

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 ÉVOLUTION DES DROITS DE SCOLARITE AU QUEBEC (EN DOLLARS) (MINISTÈRES DES FINANCE DU QUÉBEC, 2011) .....	3
FIGURE 2 SCHEMA EXPLICATIF MENANT A <i>L'INSTITUTIONAL READINESS</i> .....	51
FIGURE 3 SCHEMA DU PROCESSUS MENANT AU COMPROMIS.....	161
FIGURE 4 SCHEMA DU PROCESSUS MENANT AU COMPROMIS.....	164
FIGURE 5 SCHEMA DU PROCESSUS MENANT AU COMPROMIS.....	182
FIGURE 6 SCHEMA DU PROCESSUS MENANT AU COMPROMIS.....	186

## INTRODUCTION

Au cours des dernières années, il y a eu de plus en plus de questionnements concernant la pertinence d'intégrer de nouvelles méthodes de gestion dans les universités québécoises. Parmi celles-ci, on retrouve le *Lean management*, issu du modèle Toyota. Le *Toyota Production System (TPS)* cible les besoins des clients, l'amélioration de la qualité, la réduction des délais et des coûts appuyés par une démarche d'amélioration continue et par l'engagement des employés (Beaulieu, Chaussé, Landry et Madore, 2011). Alors que le thème est relativement nouveau dans le milieu universitaire québécois, le milieu de la santé est engagé dans la démarche depuis le début des années 2000 (Beaulieu et al., 2011).

Ce questionnement est d'ailleurs la résultante d'un changement de paradigme dans la gestion des services publics québécois, lequel sera décrit un peu plus loin.

La recherche effectuée et présentée dans ce mémoire vise à déterminer par quel(s) processus des acteurs du milieu universitaire, au sein de son service alimentaire, concilient avec la logique du *Lean management* alors qu'il réalise des activités d'amélioration continue propres au *Lean management*. Il est espéré que ces analyses permettront d'identifier des compromis liés à l'utilisation et à l'implantation de ces méthodes. Le cas échéant, par quel(s) processus ils sont obtenus.

Toutefois, avant d'aborder ce sujet, il devient à propos de bien comprendre le cheminement historique de la gestion des institutions publiques et parapubliques québécoises qui sous-tend l'arrivée de ce nouveau paradigme de leur gestion comme pour le réseau universitaire québécois.

Le milieu des années 90 marque un tournant au Québec. Tel que le gouvernement le rapporte dans son dépôt de budget de 1996-1997, celui-ci procède à une coupe importante dans les dépenses publiques (Québec, 1997). La réduction de celles-ci se poursuivra également dans les années suivantes afin d'arriver à l'équilibre budgétaire en 2000

(Québec, 1997). Le tournant du millénaire est également teinté d'un nouveau contexte, celui de la mondialisation. Cette nouvelle donnée fait en sorte que le seul contrôle de l'appareil gouvernemental ne suffit plus. En effet, la pression des marchés oblige l'État à redéfinir la façon dont ses ministères sont administrés. C'est le début de ce qu'on appellera la gestion par les résultats. En 1999, le gouvernement du Québec propose de mettre le citoyen au centre de cette nouvelle politique qui aura comme but de lui offrir le meilleur service possible et c'est en 2000 que le projet de loi sur l'administration publique est amendé. Dans celui-ci, on y retrouve des orientations charnières (Gouvernement du Québec, 2014).

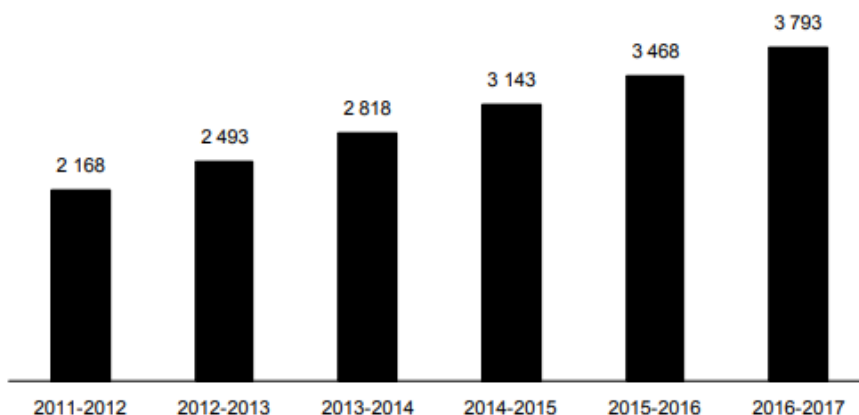
- La déclaration de services aux citoyens qui définit la qualité des services livrés;
- Le plan stratégique qui détermine les orientations de développement et les objectifs à atteindre;
- Le plan annuel de gestion des dépenses qui établit les moyens d'action privilégiés pour atteindre les objectifs;
- Le rapport annuel de gestion qui rend compte des résultats obtenus au cours d'une année donnée.

Cette nouvelle méthode de gestion par les résultats détonne avec les façons de faire antérieures, car elle instaure un nouveau paradigme de valeurs et une culture axée sur la performance (Morneau, Eddine-Hatimi, Khuonget Dionne, 2005). Malgré l'imposition de cette nouvelle méthode de gestion, la pression n'est pas relâchée sur le secteur public. En effet, en 2004, le gouvernement met en place une politique de non-remplacement des départs à la retraite des employés de l'État avec comme objectif de réduire de 20% l'effectif de la fonction publique québécoise (Observatoire de l'administration publique, 2011). La pression amorcée au début des années 2000, qui s'est poursuivie en 2004, donnera également le ton pour les années subséquentes et se poursuivra jusqu'à l'année 2010.

En 2010, le gouvernement dépose le projet de loi 100. Nous retrouverons dans celui-ci plusieurs mesures visant à limiter les dépenses afin de retrouver l'équilibre budgétaire en

2013-2014 et il visera également la réduction de la dette (Bachand, 2014). Encore une fois la pression est mise sur les ministères afin de réduire leurs dépenses.

Tout au long de cette tourmente budgétaire, 2010 marque également le début d'un questionnement sur le financement des universités québécoises. Celles-ci présentent un déficit accumulé de 483 millions en 2009 et sont en croissance depuis 2004. Le Québec dispose également des droits de scolarité les plus bas au Canada avec 2272 \$ par année (Ministère des finances du Québec, 2010). En 2008-2009, les étudiants contribuent à 12,7% du financement des universités, tandis qu'il était de 26,4% lors du gel des frais de scolarité de 1968. Le gouvernement du Québec considère alors une augmentation des frais de scolarité des étudiants universitaires afin de contribuer aux dépenses de fonctionnement. Cette augmentation des frais était également réalisée dans le cadre de l'exercice d'équilibre budgétaire prévu par le gouvernement en 2013-2014. Ce « projet » d'augmentation dans le cadre de la loi sur l'équilibre budgétaire se concrétise lors du budget de 2011-2012. Dans celui-ci, il propose une hausse graduelle des frais de scolarités des étudiants universitaires afin qu'ils « s'acquittent de leur juste part » (Ministères des finance du Québec, 2011). Cette hausse s'élève alors à 325 \$ par an à partir de 2012-2013 jusqu'en 2016-2017 comme l'illustre la figure ci-dessous tirée du document du budget 2011-2012 à la page 20.



**Figure 1 Évolution des droits de scolarité au Québec (en dollars) (Ministères des finance du Québec, 2011)**

Bien que la hausse des droits de scolarité fasse partie d'un plan global visant à répondre au besoin de financement des universités, celle-ci cause également une grogne sans précédent dans le milieu universitaire étudiant. Nait de cette hausse ce qu'on appellera le Printemps érable. Dès l'annonce de l'augmentation en septembre, les associations étudiantes nationales, la Fédération étudiante universitaire du Québec (FEUQ), la Coalition large de l'Association pour une solidarité syndicale étudiante (CLASSE) et la Fédération étudiante collégiale du Québec (FECQ) mobilisent leurs membres afin de prendre des positions contre la hausse des frais de scolarité. On voit alors apparaître une association obtenir un mandat de grève, l'association étudiante du collège de Valleyfield sera la première à emboîter le pas dans ce qui sera bientôt un mouvement provincial. Faisant boule de neige, plusieurs autres associations étudiantes se dotent d'un mandat de grève. À son plus fort, on retrouve plus de 300 000 étudiants en grève pendant le printemps au Québec. Malgré les négociations du gouvernement avec les différentes associations étudiantes, aucune solution ne semble se projeter à l'horizon. En août 2012, le gouvernement décide de déclencher des élections anticipées. Le 4 septembre 2012, il est défait et un nouveau parti prend le pouvoir. Celui-ci décide d'annuler la décision de hausser des frais de scolarités et d'enclencher un sommet sur l'éducation supérieure.

La hausse des frais de scolarité était une façon pour le gouvernement d'améliorer le financement en éducation supérieure. L'annulation de la hausse a donc eu pour effet de laisser les universités là où elles étaient avant la hausse, c'est-à-dire avec une problématique liée à leur financement des frais de fonctionnement.

Le gouvernement de 2013-2014, nouvellement élu, ne siégera pas longtemps au pouvoir. Minoritaire, le budget de son ministre des finances ne sera pas adopté et des élections seront déclenchées en mars 2014. C'est le parti d'opposition officiel qui remportera le scrutin avec une majorité à la Chambre des communes. On retrouvera avec ce gouvernement un discours déjà entendu, un contrôle des dépenses et de la dette avec comme objectif le retour à l'équilibre budgétaire en 2015-2016. Dès son premier budget en 2014-2015, le gouvernement met en place différentes mesures de contrôle des dépenses. Il réduit de 438 millions les dépenses publiques et gèle les effectifs du secteur public et parapublic, ce qui

inclut ceux des universités. En plus de ces demandes, le gouvernement exige désormais des améliorations de productivité pour ses sociétés.

*« Pour 2014-2015, le gouvernement demande aux organismes autres que budgétaires et aux fonds spéciaux non subventionnés de réaliser des gains de productivité ainsi qu'un effort additionnel. Le gouvernement établit une cible d'amélioration des résultats pour chacune des sociétés d'État. » (Québec, 2014)*

À partir de ce moment, on voit apparaître de nouvelles orientations dans les plans d'action des universités québécoises. Historiquement, ils étaient principalement orientés autour de la « mission fondamentale » de l'université, soit l'enseignement et la recherche. Des orientations comme la gouvernance, la saine gestion et la productivité voient alors le jour dans les différents plans d'actions, les extraits suivants en témoignent.

À l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), on aborde les différents thèmes liés à la productivité dans le plan d'action stratégique.

*« Enjeu 4 : Saine gestion et gouvernance La bonne santé d'une organisation passe notamment par une saine gestion et une bonne gouvernance. Ces deux concepts ont d'ailleurs beaucoup évolué au cours des dernières décennies et méritent une attention particulière, et ce, en tout temps. Efficience, efficacité, développement et processus décisionnels sont des notions qui tiennent déjà une grande place dans les actions de l'UQTR. » (UQTR, 2015, p. 9)*

On voit la même chose pour l'Université du Québec à Montréal (UQÀM).

*« Orientation 2 : Instauration de pratiques de gestion plus efficaces » (UQÀM, 2015, p. 18)*



Ainsi que dans un de ses axes d'intervention, l'objectif 2.3 (UQÀM, 2015, p. 20) : simplifier les processus administratifs et décisionnels, on retrouve différentes actions axées sur les processus.

- *Réitérer la demande de respect des rôles et responsabilités des unités à tous les niveaux de l'Université (départements et écoles, unités de programmes, etc.).*
- *Optimiser les pratiques pour un meilleur équilibre entre les demandes de représentativité et les exigences d'efficacité.*
- *Assurer la transparence des processus décisionnels.*
- *Initiatives permettant l'allègement, l'assouplissement ou l'abolition de processus et procédures.*
- *Mise en place d'une approche centrée sur les personnes.*
- *Durée et efficacité des processus décisionnels.*

Le thème de l'amélioration continue revient également dans le plan d'action de l'Université du Québec en Outaouais (UQO).

*« Opérations courantes et projets d'amélioration des processus.*

*Par ailleurs, dans le cadre de l'exercice de planification stratégique 2009-2014, de nombreux projets visant l'amélioration continue des processus de gestion ont été mis en chantier, et les travaux se poursuivent.[...] » (UQO, 2016, p. 15)*

À l'Université du Québec en Abitibi (UQAT), on retrouve la gestion des processus dans sa deuxième orientation de son plan stratégique :

*« Orientation 2 : Poursuivre l'implantation de meilleures pratiques de gestion et de fonctionnement Objectifs : Redéfinir et intégrer des processus de gestion en collaboration avec le personnel des services et des départements, tout en tenant compte des meilleures pratiques environnementales. » (UQAT, 2015, p. 35)*

L'université du Québec à Rimouski (UQAR) fait également une orientation sur la gestion des processus.

*« Orientation 4 : Favoriser un environnement sain, motivant et efficient Pour accroître son efficacité et son efficience, l'UQAR continue de se doter de structures administratives et de gouvernance performantes. Elle est soucieuse de fournir un environnement motivant, favorisant ainsi la productivité et l'épanouissement de chacun. » (UQAR, 2011, p. 5).*

Finalement à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), le plan d'action stratégique contient aussi une orientation sur l'amélioration des processus.

*« Orientation : Adapter notre gouvernance et nos processus administratifs et académiques aux nouveaux défis et attentes de l'organisation  
Objectifs : Améliorer l'agilité et l'efficience de la structure de gestion, optimiser en continu les processus de gestion académique et administrative » (UQAC, 2019, p. 21)*

Comme on peut le constater dans les différents plans d'action de ces universités du réseau de l'Université du Québec, la consigne du gouvernement, quant au besoin d'optimiser sa société, est désormais ancrée dans les objectifs des universités. Alors qu'historiquement les universités ont été gérées avec une approche collégiale, il apparaît que le modèle tend à vouloir se transformer vers un modèle de gestion axé sur la performance et l'efficience (Dearlove, 1995).

Afin d'arriver aux objectifs fixés, certaines universités ont commencé à utiliser ce qu'on appelle le *Lean management*. Il va sans dire qu'une telle implantation dans le secteur public n'est pas sans heurt. En effet, le *Lean management* est issu du milieu industriel qui sous-tend un système de valeurs différent de celui du secteur public étant donné sa forte orientation sur l'efficacité et la performance. C'est donc dans ce contexte que notre objet de recherche s'inscrit. Cette nouvelle réalité de gestion transcende avec le modèle historique de l'université et ce nouveau modèle de gestion est susceptible de créer des conflits.

Dans cette recherche, nous tenterons donc de déterminer par quel(s) processus des acteurs du milieu universitaire, au sein de son service alimentaire, concilient avec la logique du *Lean management* lors de son implantation. Pour ce faire, ce présent mémoire est séparé en cinq parties. La première traitera de la problématique du *Lean management* en éducation supérieure. Nous parlerons du modèle et de ses origines, en plus nous aborderons les défis de l'implantation dans les universités qui ont été relevés dans la littérature. La seconde partie portera sur le cadre théorique qui sera utilisé pour analyser les observations recueillies. Afin d'identifier les différentes « logiques » en place, nous évaluerons deux cadres possibles : les logiques institutionnelles de Friedland et Alford (Friedland et Alford, 1991) et le modèle des économies de la valeur de Boltanski et Thévenot (Boltanski et Thévenot, 2006). La troisième section, quant à elle, portera sur notre méthodologie de recherche. On y décrira l'étude de cas ainsi que les diverses méthodes et instruments de mesure utilisés. La quatrième portera sur une analyse qualitative du contenu recueillie lors des observations d'acteurs du milieu universitaire. Nous terminerons ce chapitre par une discussion des défis et enjeux du *Lean management* en éducation supérieure. Le cinquième et dernier chapitre présentera des constats de la recherche et identifiera des pistes d'action pouvant faciliter ou favoriser l'utilisation des principaux principes du *Lean* dans le milieu de l'éducation supérieure sur le *Lean*. Il offrira une réflexion au lecteur ainsi qu'un regard rétrospectif sur l'ensemble de la démarche de la recherche.

# Chapitre 1

## 1. Problématique

### 1.1 L'origine du *Lean management*

Le *Lean management* est issu de ce qu'on appelle le Toyota Production System (TPS). Celui-ci prend ses origines de la compagnie automobile Toyota (James P Womack, Jones et Roos, 1990). La fin des années 50 marque un tournant pour celle-ci alors que l'inventeur du TPS, Taïchi Ohno, reçoit le mandat du président de Toyota d'égaliser la production automobile de la compagnie Ford. Pour le jeune ingénieur Taïchi Ohno, ce mandat marquera le début du TPS (Liker, 2007). Le modèle de Toyota ne sera pas toutefois connu du grand public avant la publication du livre, « *The Machine that changed the World* » (James P Womack et al., 1990). L'ouvrage révélera et expliquera les méthodes de production utilisées chez Toyota (James P Womack et al., 1990). Celui-ci popularisera également le terme *Lean production* qui avait été utilisé pour la première fois dans le livre « *L'esprit Toyota* » écrit par Taïchi Ohno (Ohno, 1990). Le *Lean production* fait donc référence au modèle *Lean* appliqué à l'industrie automobile.

L'appellation « *Lean management* » est apparue pour la première fois dans le livre « *The Toyota Way* » (Liker, 2007). Cette dernière avait été tirée d'un document interne dévoilé par Toyota en 2001 (Toyota, 2001) qui décrivait les deux principes fondamentaux du modèle Toyota : soit l'amélioration continue et le respect des personnes. Dans son livre, Liker décrivait les pratiques et principes derrière le *Lean management* de Toyota. L'application de ces deux principes fondamentaux devrait résulter en une réduction du « *muda* » (Ohno, 1990). Le terme « *muda* », réfère au terme gaspillage en français et correspond aux activités qui n'ont pas de valeur ajoutée pour le client (J P Womack et Jones, 1996). On parlera donc de *Lean manufacturing* lorsque les principes de Toyota (Liker, 2007) seront appliqués sans aucune référence extérieure liée à la production manufacturière ou autre (Ughetto, 2016). Le *Lean management* peut, quant à lui, s'appliquer à n'importe quelle industrie (Liker, 2007), car on utilise des principes philosophiques selon sa propre industrie. Au fil des années, le terme « *Lean* » a été

galvaudé et associé à plusieurs concepts connexes (Stone, 2012). L'utilisation du terme *Lean* est souvent associée à un autre terme qui va spécifier le modèle d'application (Ughetto, 2016). On parlera par exemple de *Lean manufacturing*, *Lean production*, *Lean management*, *Lean service*. Toutes ces déclinaisons proviennent cependant de la même origine : le milieu industriel. Bien que le *Lean management* puisse avoir différentes déclinaisons, pour ce mémoire nous utiliserons le terme « *Lean management* » afin de parler du concept global ou de la philosophie entourant les principes d'optimisation des processus.

### **1.1.1 Le *Lean management* comme « concept général »**

La gestion de la qualité a évolué depuis ses début après la deuxième guerre mondiale. Plusieurs « pères fondateurs » ont contribué à l'élaboration des principes et outils liés à la gestion de la qualité japonaise. On retrouve par exemple Taiichi Ohno, le fondateur du modèle Toyota, Shigeo Shingo, un ingénieur chez Toyota qui mit au point divers outils, on retrouve également Kenichi Sekine, Hiroyuki Hirano et Seiichi Nakajima parmi les premiers contributeurs importants (Gupta, Sharma et Sunder M, 2016). Le modèle « lean » cependant a vu son apparition avec *The machine that change the world* (James P Womack et al., 1990) et *Lean Thinking – Banishing Waste and Create Wealth in your Corporation* (J. Womack et Jones, 2003). Depuis plusieurs auteurs ont tenté de définir le lean, sans pour autant qu'il se forme un consensus global. Par exemple, Dahlgaard-Park (2006) et Suarez Barraza, Smith et Mi Dahlgaard-Park (2009) considèrent que le lean est une méthodologie, laquelle vise la réduction du gaspillage. Comm et Mathaisel (2005) voient également le Lean management comme une méthodologie. Pour Bliss (2009), il s'agit d'une approche de management. Pour Hegland et Tullbane (2011); Lazarus (2011) il s'agit d'un système de gestion. Pour Ben-Tovim et al. (2007), il s'agit d'une instrumentation technique. Finalement, pour De Souza et Pidd (2011), il s'agit d'une philosophie. Le manque de similitudes entre les conceptions des différents auteurs engendre une ambiguïté. Afin d'appréhender le Lean management, nous utiliserons la définition utilisée par Gupta et al. (2016), laquelle englobe l'ensemble des cinq éléments que nous venons d'énumérer. Nous considérerons donc que le Lean management est une approche multi-

dimensionnelle englobant un large éventail de pratiques de gestion fondées sur une philosophie consistant à réduire le gaspillage par l'amélioration continue (Gupta et al., 2016, p. 2). Nous utiliserons donc dans ce mémoire, le terme « Lean management » afin de désigner la définition conceptuelle du Lean management telle que nous l'utilisons.

Bien que les auteurs ne s'entendent pas sur une définition du lean management, on reconnaît généralement 5 principes directeurs soient :

- (1) Comprendre ce que le client perçoit comme important. On parle ici de ce que celui-ci perçoit comme important. (Andersson, Eriksson, et Torstensson, 2006, p. 288)
- (2) Identifier le flux de valeur de chaque produit. Après avoir identifié ce que le client considère comme « important », il devient nécessaire d'analyser les processus pour déterminer lesquels s'avèrent des plus-values. Si une action n'en n'ajoute pas, il faudrait l'enlever ou la modifier. (Andersson, Eriksson, et Torstensson, 2006, p. 288)
- (3) Favoriser l'écoulement des flux, il s'agit d'organiser les processus afin que la chaîne de production soit constamment en mouvement. (Andersson, Eriksson, et Torstensson, 2006, p. 288)
- (4) Tirer les flux, c'est la demande du client qui « tire » le produit à travers le système afin d'éviter de créer de l'inventaire ou d'immobiliser des ressources. (Andersson, Eriksson, et Torstensson, 2006, p. 288)
- (5) Viser la perfection. L'élimination des éléments n'ayant pas de valeur ajoutée est un processus continu intrinsèque en amélioration continue. (Andersson, Eriksson, et Torstensson, 2006, p. 288)

Par ailleurs, lorsqu'on parle de Lean management, on peut également le confondre avec ses outils, mais également avec d'autres approches de la qualité. Il nous apparaît donc

important de mentionner que le Lean management fait partie d'une famille plus grande, celle de la gestion de la qualité. On retrouve par exemple le Six sigma et le modèle de la qualité totale (TQM). Ces deux autres modèles offrent des ressemblances au niveau de l'origine, de la méthodologie utilisée, des outils et des impacts (Andersson, Eriksson et Torstensson, 2006). Bien que chacune des approches ait sa propre origine et ses propres objectifs, elles visent néanmoins toutes à améliorer l'efficacité globale, réduire le gaspillage, optimiser l'utilisation des ressources et tout cela, en améliorant la satisfaction des clients (Andersson et al., 2006). On retrouve dans le tableau à la page suivante une comparaison de celles-ci selon Andersson et al. (2006) .

**Tableau 1 Similarités entre le TQM, le *Lean management* et le Six sigma (Andersson et al., 2006, p 290), traduction libre**

Concept	TQM	Six sigma	<i>Lean management</i>
<b>Origine</b>	-L'évolution de la qualité au Japon.	-Développement chez Motorola, inspiré des modèles de la qualité japonais.	-Développement chez Toyota au Japon.
<b>Théorie</b>	-Emphase sur le client.	-Zéro défaut.	-Réduire le gaspillage.
<b>Vision des processus</b>	-Améliorer et uniformiser les processus.	-Réduire la variation et améliorer les processus.	-Penser l'amélioration en flux de processus.
<b>Approche</b>	-Favoriser l'implication de tous.	-Gestion de projets.	-Gestion de projets.
<b>Méthodologie</b>	-Planifier, réaliser, étudier, agir.	-Définir, mesurer, analyser, améliorer et contrôler.	-Comprendre la valeur du client, la valeur de la cartographie des flux, flux tirés, atteindre la perfection..
<b>Outils</b>	-Outils d'analyse et de statistiques.	-Outils avancés de statistiques et d'analyse.	-Outils d'analyse.
<b>Effect principal</b>	-Améliorer la satisfaction du client.	-Maximiser les ressources monétaires.	-Réduire les délais.
<b>Effet secondaire</b>	-Développer la loyauté du client et améliorer la performance.	-Atteindre les objectifs d'entreprise et améliorer la performance financière.	-Réduire les inventaires, améliorer la productivité et la satisfaction du client.
<b>Critiques</b>	-Améliorations peu tangibles, exige beaucoup de ressources. -Les notions théoriques ne sont pas claires.	-On n'implique pas tout le personnel. -N'améliore pas nécessairement la satisfaction du client. -N'a pas une vision systémique.	-Réduit la flexibilité, crée de la congestion dans la chaîne. -Ne s'applique pas à toutes les industries.



Afin d'exprimer les similarités en les différentes approches, Andersson et al.,(2006) reprennent l'analogie des « Six aveugles » de la fable de John Godfrey Saxe (Saxe, 1868). Dans celle-ci, on demande à six aveugles, qui ultimement échouent, de décrire un éléphant en ne touchant qu'une partie de celui-ci. L'un décrit l'éléphant comme un mur, un autre le décrit comme un serpent et ainsi de suite chacun ayant sa propre description en fonction de la partie de la bête touchée. Ils avaient par ailleurs tous la certitude de décrire précisément ce qu'ils touchaient.

Si nous reprenons l'analogie pour les approches d'optimisation précédemment présentées, le mur ou le serpent représentent des concepts différents afin d'améliorer la qualité. Cependant, chaque concept différent fait partie d'un ensemble plus grand (l'éléphant) qui est le domaine de la gestion de la qualité (Andersson et al., 2006).

Dans ce mémoire, nous ne considérerons donc pas le *Lean management* comme « un paradigme absolu », mais plutôt de la façon dont nous l'avons défini, soit comme une approche multi-dimensionnelle englobant un large éventail de pratiques de gestion fondées sur une philosophie consistant à réduire le gaspillage par l'amélioration continue (Gupta et al., 2016, p. 2).

## **1.2 Le *Lean management* en éducation supérieure**

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, le *Lean management* a d'abord pris naissance dans le secteur de l'industrie automobile sous l'appellation *Lean production* (James P Womack et al., 1990). Sa migration vers d'autres secteurs a débuté dans un secteur connexe, l'aéronautique (Weiss, Murmanet Roos, 1996). Outre l'aéronautique, Mathaisel et Comm (2000) démontrèrent que le *Lean management* pouvait être transféré dans différents types d'industries en raison de leurs caractéristiques intrinsèques similaires. D'ailleurs, dans leur ouvrage *The machine that changed the world.* , James P Womack et al., (1990) avaient déjà évoqué la possibilité d'appliquer le *Lean* au secteur de la santé.

Pour leur part Suárez-Barraza, Smith et Dahlgaard-Park (2012) ont cherché à démontrer les possibilités d'appliquer des principes du *Lean management* dans le secteur de l'éducation. Ces principes ont aussi été abordés sous l'angle du management de la qualité totale par J. Dahlgaard, Kristensen et Kanji (1995). Ils discuteront également des principes et des éléments clés du management de la qualité totale dans le secteur de l'éducation. Dahlgaard et Østergaard (Jens Jørn Dahlgaard et Østergaard, 2000) seront les premiers à établir des liens avec les cinq principes du *Lean management* et ses huit formes de gaspillage. Quant à Mathaisel et Comm (2000), ils réalisèrent en 2005 une étude quantitative auprès de 18 universités publiques et privées aux États-Unis sur l'applicabilité des pratiques *Lean* dans le secteur de l'éducation supérieure (Suárez-Barraza et al., 2012).

Nous regarderons dans la prochaine section trois études de cas portant sur des projets de *Lean management* en milieu universitaire. Ceux-ci sont tirés du livre de Balzer (2010). L'objectif est de mieux comprendre comment l'utilisation du *Lean management* peut être bénéfique pour les universités et comment certains facteurs peuvent influencer le succès des initiatives,

### **1.3 Les projets *Lean* réalisés en éducation supérieure**

Différents chercheurs ont réalisé des projets de *Lean management* dans des universités publiques et privées principalement aux États-Unis (Balzer, 2010; Doman, 2011; Emiliani, 2015; Moore, Nash et Henderson, 2007). Dans ces différents projets de recherche, ils ont cherché à appliquer la philosophie *Lean* aux processus internes de l'université où à la façon de structurer les cours pour les étudiants. Des cas cités, deux projets ont été réalisés par Balzer (2010) et Emiliani (2015). Un autre a également été mené dans le cadre de projets d'étudiants en *Lean management* supervisé par Doman (2011). Afin de démontrer l'application du modèle *Lean* au milieu universitaire, nous avons ciblé trois études de cas qui ont été réalisées dans trois universités américaines, l'université Centrale de

l'Oklahoma, l'université de l'Iowa et l'université de la Nouvelle-Orléans. Ces exemples sont tirés du livre de Balzer (2010).

### **1.3.1 Le cas de l'université Centrale de l'Oklahoma**

L'université centrale de l'Oklahoma est une université supportée par l'État et qui compte environ 16 000 étudiants. L'université enregistrait des budgets qui oscillaient entre la stagnation et le déficit, dont une diminution de son budget de 15% en 2002. Cette baisse de revenus a été compensée par une hausse des frais de scolarité. Au-delà des finances, le climat organisationnel général était morose en raison du grand manque d'efficacité dans plusieurs départements administratifs. Bien que des tentatives d'amélioration des processus aient été tentées, aucune n'avait donné les résultats escomptés. L'administration de l'université a donc décidé de confier le mandat à des consultants en *Lean management* afin que l'université devienne une *université Lean*. Des rencontres préparatoires furent organisées avec les employés afin de les sensibiliser à l'importance de l'exercice qui allait se dérouler. Des focus groupes furent mis sur pied afin de déterminer les départements névralgiques où intervenir et des formations portant sur les principes du *Lean* furent réalisées pour les employés. Après seulement cinq jours d'ateliers, des améliorations significatives avaient été réalisées. À la suite du succès de l'initiative, l'université étendit le mandat à d'autres départements administratifs.

### **1.3.2 Le cas de l'université de l'Iowa**

Le deuxième cas discuté est celui de l'université de l'Iowa. Cette université accueille plus de 30 000 étudiants inscrits dans plus de 100 programmes académiques. Celle-ci a un budget dépassant les 2.4 milliards et emploie environ 15 000 employés. Constatant une diminution des investissements fédéraux et une augmentation de la compétition dans son environnement externe, celle-ci dépose, avec l'appui de sa haute direction, un plan pour améliorer ses services visant à réduire les coûts de l'université. Ce plan vise principalement

le service des ressources humaines (RH) de l'université. Reconnaissant que les principes et les pratiques du *Lean management* pourraient compléter les services de consultants déjà existants, la haute direction fait appel à un spécialiste en *Lean management* afin d'améliorer les processus administratifs du service RH. Il fût décidé que le processus d'embauche serait le projet qui serait révisé. La situation initiale du processus d'embauche incluait 30 étapes en plus de 95 heures de travail pour les employés.

Il fût convenu de la réalisation d'un événement *Lean* de trois jours avec l'équipe sélectionnée et le consultant. À la suite cette rencontre, un plan de « l'état souhaité » a été formulé. Dans celui-ci, le processus passait de 30 à 25 étapes et de 95 heures à 44 heures. À la fin des trois jours les travaux du comité de travail étaient présentés à la haute direction pour approbation. Les employés qui n'avaient pas participé au comité étaient également invités à donner leur opinion. Les travaux sur ce processus étaient étalés sur 12 à 18 mois suivant l'implantation du modèle. Dès la première année, on a estimé que les changements identifiés lors des événements *Lean* avaient permis à l'université d'épargner 500,000\$ et l'université s'attendait à ce que ce chiffre augmente avec le déploiement d'autres projets *Lean*. Suite à ce succès à l'interne, plusieurs autres initiatives *Lean* furent déployées dans différentes facultés.

### **1.3.3 Le cas de l'université de la Nouvelle-Orléans**

L'université de la Nouvelle-Orléans est une université ayant près de 11 000 étudiants. En plus d'avoir un campus principal, celle-ci comporte quelques campus délocalisés dans les villes environnantes, renforçant son rôle d'université métropolitaine de la région. Plusieurs de ses facultés enseignent le *Lean management* à la Navy Américaine. Les dirigeants de celle-ci demandèrent à la direction de l'université de considérer le *Lean management* afin d'améliorer les processus de l'université. Accueillie favorable par l'administration, le dirigeant partagea, dans un communiqué envoyé à toute la communauté universitaire, son engagement formel à supporter une future initiative *Lean*. Trois initiatives fûrent

sélectionnées. Le cas ici présenté concerne le processus de paiement du personnel lorsqu'il y avait un changement dans la source de financement.

Une équipe *Lean* fût formée avec le mandat d'évaluer et d'améliorer le processus. L'équipe avait un échéancier de quatre mois pour remplir son mandat. Lors des travaux initiaux, on se rendit compte qu'il y avait 9% d'erreur dans la requête des paiements, ainsi qu'un minimum de 20 jours pour le traitement des demandes, et ce, s'il n'y avait aucune erreur. L'équipe a déterminé un objectif de 1% d'erreur dans les requêtes et un délais maximal de 14 jours. Utilisant différents outils de la méthode *Lean*, des recommandations furent transmises à l'administration qui les accepta aussitôt. À la fin de son mandat, non seulement les objectifs avaient été atteints, mais ils avaient été dépassés. En effet, le pourcentage d'erreur était maintenant situé en dessous de 1% et le délai de traitement était passé de 20 jours à 45 minutes, soit une amélioration de 98%. Le succès de cette initiative, et des deux autres projets qui avaient été débutés, pavèrent la voie à une augmentation des projets *Lean* dans l'université qui en étendit le programme.

Nous avons présenté ici trois cas à succès, dans ceux-ci on remarque que la réussite des projets reposait sur des facteurs qui prédisposaient le milieu. On note un engagement de la haute direction, une mobilisation et une sensibilisation des acteurs sur les besoins et les objectifs d'une initiative *Lean management*. On remarque également une cohérence entre les démarches précédemment énoncées et le succès de l'initiative. Bien que nous ayons relevé quelques facteurs ayant favorisé la réussite des cas, il nous apparaît important de discuter des difficultés liées à l'implantation de telles initiatives. Finalement, dans les trois cas étudiés, tous ont suivi les mêmes principes liés au *Lean management* et aucune modification aux principes n'ont été apportées.

#### **1.3.4 Le *Lean management* dans le milieu des services alimentaires**

Tel que mentionné dans l'introduction, le projet de recherche se situe dans le service alimentaire d'une université. Nous avons montré lors des sections précédentes que le *Lean*

*management* s'appliquait au milieu universitaire. Cette section servira donc à montrer l'applicabilité du *Lean management* dans le milieu des services alimentaires. Les premiers à avoir traité de l'utilisation du *Lean management* dans le milieu des services sont Bowen et Youngdahl (1998). Dans leur article Bowen et Youngdahl (1998) décrivent, à l'aide de la méthode des cas, l'application du lean management au sein de services de restauration rapide. L'étude de cas décrit comment l'utilisation du *Lean management* a permis d'inverser l'espace utilisé dans le restaurant. L'espace cuisine diminuait de 70% à 30% tandis que l'espace client augmentait de 30% à 70% (Bowen et Youngdahl, 1998, p. 6). D'autres études de cas ont documenté l'application des méthodes et instruments liés au *Lean management* dans le secteur alimentaire. On retrouve celle de Vlachos (2015) qui voulait examiner l'adoption et l'implantation du *Lean management* dans des chaînes d'approvisionnement alimentaire. Ahmed et al. (2015) ont quant à eux utilisé des outils du *Lean management* afin d'aider certains hôpitaux au Royaume-Uni à mieux développer leur production et leurs services alimentaires. Finalement, dans leur étude Engelund, Breumet Friis, (2009) ont réalisé une série d'entrevues à l'hôpital de Glostrup au Danemark afin de déterminer si l'application du *Lean management* dans ce contexte était possible. Leurs résultats ont démontré une amélioration de l'efficacité des processus de production, une amélioration de la qualité du produit fini tout en maintenant un accent sur l'environnement de travail (Engelund et al., 2009, pp. 11–13). Tel que nous l'avons dit en début de section, nous voulions exposer une série d'études de cas relatant de diverses expériences d'application du *Lean management* dans le milieu des services alimentaires afin d'illustrer son applicabilité.

L'objectif de la section 1.3 était de montrer l'applicabilité du *Lean management* en milieu universitaire et dans le milieu des services alimentaires puisque notre projet croise les deux milieux. Maintenant que nous avons fait la démonstration de son applicabilité, la prochaine section traitera des barrières liées à l'implantation du *Lean management* dans différents secteurs, soit le secteur public, le milieu de la santé et finalement dans celui de l'éducation supérieure.

## **1.4 Les défis liés à l'implantation d'une méthode d'optimisation tel que le *Lean management***

Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous traiterons dans cette section des barrières liées à l'implantation du *Lean management* dans trois milieux, soit celui du secteur public, de la santé et de l'éducation supérieure. La deuxième partie de cette section portera sur une analyse comparée des barrières à l'implantation dans ces milieux.

### **1.4.1 Les défis liés à l'implantation du *Lean management* dans le secteur public**

Nous regardons d'abord les défis liés au secteur public. Dans une étude menée en 2005-2006, l'équipe de Zoe Radnor (Radnor, Walley, Stephenson et Bucci, 2006) a réalisé une étude à deux volets, soit une revue de littérature ainsi que 8 études de cas dans des organisations du secteur public en Écosse. Les organisations sélectionnées étaient des organisations qui envisageaient d'implanter des aspects liés au *Lean management*. On note également dans leur étude l'implantation et l'impact résultant de celle-ci dans trois organisations (Radnor et al., 2006). Dans leur article, Radnor et al. (2006) ont identifié 11 barrières à son implantation.

#### **Première barrière**

##### **Énoncé 1:**

« *The people.* » (Radnor et al., 2006, p. 70)

Au terme de leur trois études de cas, ce sont les individus qui ont été rapportés identifiés comme étant la barrière la plus importante, et ce, peu importe leur fonction (Radnor et al., 2006, p. 70).

## Deuxième barrière

### Énoncé 2:

*« Managers, and “middle” managers in particular (often service heads), were accused of lack of ownership of the improvement process. »* (Radnor et al., 2006, p. 70)

Pour Radnor et al. (2006), il y avait un manque d'appropriation des processus par les gestionnaires intermédiaires. Ceux-ci étaient accusés de ne pas comprendre ce qu'ils devaient gérer ou encore de ne pas vouloir voir plus loin que leur simple processus (Radnor et al., 2006, p. 70).

## Troisième barrière

### Énoncé 3:

*« This lack of ownership also led to poor selection of improvement team members. »*  
(Radnor et al., 2006, p. 70)

Radnor et al. (2006) ont relevés des commentaires d'employés qui affirmaient que parfois, les mauvaises personnes étaient impliquées dans l'amélioration d'un processus. On notait également une forme de désengagement par ceux qui auraient dû prendre part à l'exercice (Radnor et al., 2006, p. 70). Le commentaire suivant d'un des candidats de l'article de Radnor et al. (2006) résume la barrière : *« The ones who did want to get involved did so. »* (Radnor et al., 2006, p. 70).



## **Quatrième barrière**

### **Énoncé 4:**

« *Failure of leadership.* » (Radnor et al., 2006, p. 70)

Dans leur article, Radnor et al. (2006) ont noté que les participants ne savaient pas toujours ce qui alimentait le changement. Il a été soulevé que les gestionnaires devaient donner le ton dans tout le processus d'amélioration des processus et que s'ils ne le faisaient pas, cela serait perçu comme un manque d'engagement des gestionnaires (Radnor et al., 2006, p. 70).

## **Cinquième barrière**

### **Énoncé 5:**

« *The “silo” culture of the organisation under consideration.* »  
(Radnor et al. 2006, p. 71)

Pour Radnor et al. (2006), la structure en silos posait un problème à l'établissement d'une approche transversale orientée sur les processus et sur le client (Radnor et al., 2006, p. 71).

## **Sixième barrière**

### **Énoncé 6:**

« *A lack of resources for the improvement programme and to implement changes.* »  
(Radnor et al., 2006, p. 71)

Selon Radnor et al. (2006), le manque de ressources a été mentionné plusieurs fois dans leurs études de cas comme étant une barrière au changement. Dans un des cas, le manque

de ressources a même mené à restreindre la portée des interventions associées aux activités caractéristiques du *Lean* (Radnor et al., 2006, p. 71).

### **Septième barrière**

#### **Énoncé 7:**

« *Poor communication.* » (Radnor et al., 2006, p. 71)

Dans leurs travaux, Radnor et al. (2006) ont soulevé la piètre communication comme une des raisons de plusieurs échecs d'initiatives Lean. Étaient inclus dans la piètre communication, l'utilisation d'un jargon, un manque de clarté à propos de l'initiative et un contrôle très serré à propos de l'information diffusée (Radnor et al., 2006, p. 71).

### **Huitième barrière**

#### **Énoncé 8:**

« *The link between improvement programmes and the organisation's strategy was weak.* » (Radnor et al., 2006, p. 71)

Dans leur article, Radnor et al. (2006) ont mis en lumière que le faible lien entre les programmes d'amélioration et les stratégies organisationnelles de l'organisation pouvaient entraver l'appropriation d'une culture d'amélioration à long terme. (Radnor et al., 2006, p. 71)

## **Neuvième barrière**

### **Énoncé 9:**

« *Organisational culture.* » (Radnor et al., 2006, p. 71)

L'implantation du lean management est souvent perçu comme un changement majeur de culture au sein des entreprises. Pour Radnor et al. (2006), il faut traiter la culture organisationnelle comme un facteur qui influence la facilité d'implantation et également comme une variable liée aux résultats. Ils ajoutent que, la présente approche de gestion visant à satisfaire les exigences gouvernementales, restreint la disponibilité des données et limite la mesure des objectifs (Radnor et al., 2006, p. 62).

## **Dixième barrière**

### **Énoncé 10:**

« *A resistance to change.* » (Radnor et al., 2006, p. 71)

La résistance au changement a été citée dans les études de cas comme étant une barrière importante à l'implantation. Celle-ci l'était particulièrement pour les individus qui pouvaient être affectés par les changements, mais qui n'avaient pas participé à l'initiative (Radnor et al., 2006, p. 39).

## Onzième barrière

### Énoncé 11:

« *Lack of awareness or knowledge of Lean.* » (Radnor et al., 2006, p. 71)

Pour Radnor et al. (2006), la conscientisation des employés aux enjeux auxquels font face leur organisation et le manque de connaissance des principes du Lean management étaient perçus comme une importante barrière (Radnor et al., 2006, p. 127).

Le tableau 2 est un sommaire des barrières recensées par Radnor et al. (2006).

**Tableau 2 Synthèses des barrières à l'implantation du *Lean management* dans le secteur public**

1. Les acteurs, au sens où ceux-ci sont méfiants ou sceptiques envers les programmes de changement.
2. Le manque d'appropriation des différents processus.
3. Une mauvaise sélection des personnes faisant partie des équipes <i>Lean</i> « on prend ceux qui veulent participer » plutôt que ceux qu'il faut.
4. Un échec des gestionnaires à se mobiliser et à mobiliser les employés.
5. La structure en « silos » et l'organisation du travail.
6. Un manque de ressources.
7. Une mauvaise communication. Cela incluait également la surutilisation des jargons, un manque de message clair à propos de l'initiative et un contrôle excessif de l'information dévoilée.
8. Un faible lien entre les programmes d'amélioration et les stratégies organisationnelles de l'organisation.
9. La culture organisationnelle.
10. La résistance au changement
11. Un manqué de connaissances sur le <i>Lean management</i> .

Parmi les barrières rapportées, huit ont trait à l'implantation du *Lean management* (1-8) alors que trois sont des conditions à éviter (9-11) (Radnor et al., 2006).

### **1.4.2 Les défis reliés à l'implantation du *Lean management* dans le milieu de la santé**

Comme le milieu de l'éducation supérieure, le milieu de la santé a également son lot de barrières à l'implantation lors des initiatives de *Lean management* tel que le décrivent De Souza et Pidd (2011). Dans leur revue de littérature, ceux-ci ont relevé huit barrières à l'implantation du *Lean management* dans le milieu de la santé.

#### **Première barrière**

##### **Énoncé 1:**

*« Manufacturing myths and lack of understanding of Lean principles among health care professionals is seen as a barrier. »* (De Souza et Pidd, 2011, p. 60)

Pour les auteurs il existe une mauvaise perception du *Lean management* chez les professionnels de la santé. Dans une des études de cas de De Souza et Pidd (2011), certains professionnels avaient la crainte que les patients soient traités « comme des pièces de métal » (De Souza et Pidd, 2011, p. 61). De plus, certains professionnels affirmaient que chaque patient est différent contrairement à ce qui peut être manutentionné dans une usine (De Souza et Pidd, 2011, p. 61).

#### **Deuxième barrière**

##### **Énoncé 2:**

*« Introduction of new language is a common issue for implementing Lean in any setting. In general, health care professionals responded well to the introduction of new vocabulary and it helped them to shift from old to new practices. »* (De Souza et Pidd, 2011, p. 60)

Pour les auteurs, toute organisation qui souhaite utiliser un mode de pensée *Lean* doit intégrer une nouvelle terminologie à son vocabulaire (De Souza et Pidd, 2011, p. 62). Ils ajoutent cependant qu'une adoption complète est rarement nécessaire tant que les principes sous-jacents sont utilisés (De Souza et Pidd, 2011, p. 62).

### **Troisième barrière**

#### **Énoncé 3:**

*« There are intrinsic differences in personal and professional skills between health care and manufacturing professionals and these differences are seen as a barrier. In the particular case of the NHS, it becomes clear that the fire-fighting mentality acts as a practical barrier in the introduction of Lean. »* (De Souza et Pidd, 2011, p. 60)

Pour cette barrière, De Souza et Pidd (2011) reprennent les propos de Ben-Tovim et al. (2007) selon lesquels les gestionnaires dans le milieu de la santé sont généralement sélectionnés pour leur capacité à résoudre des problèmes. Cependant, selon De Souza et Pidd (2011), l'application du *Lean management* n'est pas basée sur la rapidité à laquelle on trouve des solutions temporaires aux problèmes, mais plutôt à en trouver la source (De Souza et Pidd, 2011, p. 62).

### **Quatrième barrière**

#### **Énoncé 4:**

*« The constant change of strategy for improvement (locally) and governmental policy (nationally) inhibits the continuity of potentially successful programmes. »* (De Souza et Pidd, 2011, p. 60)

Le *Lean management* n'est pas qu'un simple pansement qu'on met sur une plaie, il s'agit d'un travail en constante évolution. Ceci n'est cependant pas toujours reconnu dans la pratique (Esain, Williamset Massey, 2008 ain que Proudlove, Moxhamet Boaden, 2008, tous cités par De Souza et Pidd, 2011, p. 62).

### **Cinquième barrière**

#### **Énoncé 5:**

*« The fragmentation of health care into silos (professional or functional) imposes a major barrier to the flow of patients, goods and information and consequently to the implementation of Lean techniques in hospitals. »* (De Souza et Pidd, 2011, p. 60)

Pour De Souza et Pidd (2011), une des principales barrières se trouve dans la structure et la fragmentation actuelle des établissements de santé. Ils font ici référence aux silos professionnels et fonctionnels retrouvés dans les hôpitaux (De Souza et Pidd, 2011, p. 63).

### **Sixième barrière**

#### **Énoncé 6:**

*« Cultural issues based on the hierarchy of health care staff and the way management roles are allocated typically become a barrier for any improvement but this is especially important when Lean is introduced. »* (De Souza et Pidd, 2011, p. 60)

Pour De Souza et Pidd (2011), les tâches de gestionnaires sont souvent attribuées à de bons praticiens en santé qui ont malheureusement peu d'expérience en gestion (De Souza et Pidd, 2011, p. 63). Les auteurs ajoutent également que les médecins sont ceux qui disposent des plus grands pouvoirs, mais que ce n'est pas pour cette raison qu'il faut croire qu'ils

sont les personnes les plus appropriées afin d'être gestionnaires, à moins bien sûr qu'ils aient une formation à cette fin (De Souza et Pidd, 2011, p. 63).

## **Septième barrière**

### **Énoncé 7:**

*« Lean implementation usually reveals problems in data collection and poor performance measures in most aspects of patient care. This often amplifies the need for cultural change in health care settings. »* (De Souza et Pidd, 2011, p. 60)

Selon De Souza et Pidd (2011), cette barrière a deux composantes : la collecte de données et l'appréciation de la performance. La collecte des données sert à mesurer la fréquence d'évènements et à définir des critères sur lesquels seront basés l'appréciation de la performance. (De Souza et Pidd, 2011, p. 64). On retrouverait des conséquences négatives à la mesure de la performance. Dans leur article, De Souza et Pidd (2011) reprennent les propos de Smith (1995) qui affirme qu'avant de diffuser les résultats des mesures de performance, il faut considérer les effets que la publication peut avoir sur les personnes et les comportements qu'ils peuvent impliquer.

De Souza et Pidd (2011) ont identifié un problème supplémentaire dans leurs recherches au Royaume-Unis. Selon eux, la mesure de la performance est souvent associée à une mesure centrale précise. Il y a donc une crainte que les mesures de performances redéfinissent les priorités locales au détriment de d'autres priorités dites plus stratégiques (De Souza et Pidd, 2011, p. 64).



## Huitième barrière

### Énoncé 8:

*« Resistance to change is a significant problem in any improvement programme in any organization. It deserves special attention from those attempting to implement Lean, since staff empowerment, which is a key issue in the Lean theory, is needed for engaging health care professionals. » (De Souza et Pidd, 2011, p. 60)*

Finalement, pour De Souza et Pidd (2011), la résistance au changement est un problème qu'on retrouve dans presque toutes les organisations étudiées (De Souza et Pidd, 2011, p. 64).

On retrouve dans le tableau 3 un résumé des barrières que nous venons d'énoncer.

**Tableau 3 Barrières à l'implantation du *Lean management* en santé (De Souza et Pidd, 2011)**

1. Il y a un problème de perception du <i>Lean management</i> dans le milieu de la santé. La présence de mythes et un manque de compréhension des principes du <i>Lean management</i> sont vus comme des barrières.
2. La terminologie liée au <i>Lean management</i> .
3. Les différences entre les habiletés personnelles et professionnelles des employés du milieu de la santé et du milieu industriel. Les auteurs donnent comme exemple la mentalité « d'éteindre des feux » du milieu de la santé comme différence.
4. La présence de silos.
5. Les problèmes culturels liés à la hiérarchie et la façon dont la gestion est organisée et divisée dans le milieu de la santé.
6. La collecte de données, mesurer la performance peut laisser sous-entendre qu'il y a un objectif à atteindre.
7. La résistance au changement.
8. Les changements constants de stratégies, au niveau local, provincial

### **1.4.3 Les défis reliés à l'implantation d'une méthode d'optimisation tel que le *Lean management en éducation supérieure***

Comme nous l'avons vu à la section 1.3, l'utilisation du *Lean management* a mené à différents gains au sein d'universités américaines qui en ont fait l'expérience. Ceci étant dit, selon Antony, Krishan, Cullen et Kumar (2012) nombreux sont les défis que doivent relever les organisations qui veulent faire une implantation de type *Lean management* dans un établissement d'enseignement supérieur. Ces auteurs ont relevé 12 défis dans l'utilisation du *Lean management* en éducation supérieure, lesquels sont présentés dans les prochaines pages.

Un défi supplémentaire apparaît également dans l'utilisation des méthodes d'optimisations, celui-ci est en lien avec la mission fondamentale de l'université. Nous discuterons de celui-ci après avoir discuté des 12 défis de l'implantation du *Lean management* de Antony et al., 2012.

#### **1.4.3.1 Présentation des 12 défis et barrières du *Lean management***

##### **Premier défi**

##### **Énoncé 1:**

*« There has been a problem with the terminologies taken from manufacturing industry to higher education sector and many people are uncomfortable in using a number of tools and techniques which were proved to be effective in manufacturing and service sectors. » (Antony et al., 2012, p. 3)*

Dans cet énoncé les auteurs décrivent un problème en lien avec l'utilisation de la terminologie du *Lean management*, qui est issue du monde industriel, en milieu

universitaire. Ils affirment également que plusieurs personnes sont inconfortables avec l'utilisation de ses divers outils et méthodes, bien qu'elles aient démontré leurs efficacités dans le milieu industriel.

## **Deuxième défi**

### **Énoncé 2 :**

*« Quite often we try to improve a process in isolation when problems occur. In fact this approach can sub-optimize the overall performance of our end-to-end process (or system) unless we have a good understanding of the impact of adjusting or improving a sub-process within a process. In other words, processes must be designed from a systems perspective instead of designed in isolation. » (Antony et al., 2012, p. 3)*

Dans cet énoncé, les auteurs soulignent l'importance de travailler et réviser les processus dans une perspective systémique. Il faut tenir compte de son ensemble, d'avoir une vision globale des liens des processus et des sous-processus, plutôt que de travailler en « silos ».

## **Troisième défi**

### **Énoncé 3 :**

*« The strategy of achieving Leanness is not clear to many senior executives (Mathaisel and Comm, 2000). This is primarily due to the lack of awareness of the benefits of Lean in non-manufacturing industry. » (Antony et al., 2012, p. 4)*

Dans cet énoncé, les auteurs reprennent les propos de Mathaisel et Comm, (2000) à l'effet que la démarche à suivre et les stratégies afin de devenir « *Lean* » ne sont pas claires pour

les directions des universités. Les auteurs affirment que c'est principalement en raison d'un manque de sensibilisation et de connaissance des gains possibles de leur part sur le sujet.

*« Selon (Mathaisel et Comm, 2000), la stratégie par laquelle une organisation devient Lean n'est pas bien comprise par ses dirigeants. Bien que les bienfaits du Lean management soient bien connus dans le secteur manufacturier, ils sont méconnus dans les sphères autres que le secteur manufacturier. »*

#### **Quatrième défi**

##### **Énoncé 4 :**

*« It is absolutely crucial to have uncompromising management commitment and buy-in from the outset of the Lean initiative and without their support and commitment the effort will be absolutely futile. A lack of commitment and support from senior executive team might promote a flavour-of-the-month attitude across the business and makes it difficult to foster a culture of continuous improvement mindset. »* (Antony et al., 2012, p. 4)

Ici, les auteurs affirment qu'un engagement indéfectible des gestionnaires dans la démarche est crucial sans quoi, elle sera un échec. Ils renchérissent en affirmant que si l'engagement nécessaire n'est pas atteint, l'initiative *Lean* donnera l'impression d'être simplement une nouvelle méthode de gestion qui est vue comme éphémère.

## Cinquième défi

### Énoncé 5:

*« Lean initiative should not be viewed as something quick-fix as such attempts will be doomed to fail and eventually will be labelled as another passing management fad. Womack and Jones (2005) cautions that if “Lean is seen as a means of quickly cutting costs to meet budget deficits, organisations fail to achieve the real benefits”. » (Antony et al., 2012, p. 4)*

Ici les auteurs affirment que les initiatives *Lean* ne doivent pas être vues comme seulement des moyens d’atteindre les objectifs à court terme. Si tel est le cas, ils affirment qu’elles sont vouées à l’échec.

## Sixième défi

### Énoncé 6 :

*« Lack of process thinking and process ownership. Everything is treated as an activity or task or procedure but not processes. Process thinking is not at all prevalent in many HEIs and establishing processes at the workplace requires a change of mindset. » (Antony et al., 2012, p. 4)*

Selon les auteurs, en milieu universitaire tout est traité comme une tâche ou une activité et non comme un processus, de plus chacune d’elle doit avoir un responsable attribué à sa conduite. Pour les auteurs, penser en termes de « processus » est une nouvelle façon de faire qui nécessite des changements dans la façon dont ils conçoivent le milieu.

## Septième défi

### Énoncé 7 :

*« Lack of visionary leadership has been widely reported as a fundamental barrier in the successful introduction and deployment of LSS initiative in any industrial setting irrespective of the size and nature of the industry. The range of leadership responsibilities include (Antony and Snee, 2010): » (Antony et al., 2012, p. 4)*

- *Setting a clear vision for establishing the desired culture; .*
- *Communication the vision to all employees at various levels to gain organisational commitment; and*
- *Empowering employees and giving them a sense of ownership.*

Selon les auteurs, un manque de vision de la part de la haute direction est une barrière fondamentale dans l'introduction d'une initiative *Lean*. Ils ajoutent cependant que cette condition est primordiale, peu importe le milieu dans lequel on veut implanter une nouvelle initiative.

## Huitième défi

### Énoncé 8 :

*« The culture of the higher education sector can be a big challenge in the introduction of LSS. In order for the staff to feel that they are part of the organisation and openly talk about their improvement suggestions, there needs to be culture of openness, trust and acceptance. » (Antony et al., 2012, p. 4)*

Encore une fois selon les auteurs, la culture du milieu universitaire peut être un défi dans l'implantation d'une initiative *Lean*. Ils affirment que les employés doivent être convaincus qu'ils peuvent librement discuter des améliorations possibles.

## Neuvième défi

### Énoncé 9 :

*« Lack of understanding about the different types of customers. The challenge is to understand the true voice of different customers and develop strategies to meet customers' requirements. » (Antony et al., 2012, p. 4)*

Pour les auteurs, il y a un manque de compréhension des différents types de « clients ».

## Dixième défi

### Énoncé 10 :

*« Lack of communication at various levels across the HEI. This leads to the development of “silo culture” across various departments in a higher education or university sector. Staff may perceive their involvement to be a waste of time and effort. It is absolutely critical to have an effective communication at all levels and making employees aware of the need for the LSS journey and what is their role in achieving the vision set by the senior management team. » (Antony et al., 2012, p. 4)*

Selon les auteurs, il y a un manque de communication à différents niveaux dans le milieu universitaire et que celui-ci génère une culture de travail en « silos ». Pour ceux-ci, il est impératif de mettre en place une communication efficace à tous les niveaux afin que l'ensemble du milieu ait connaissance de l'objectif de l'initiative *Lean*.

## **Onzième défi**

### **Énoncé 11 :**

*« Lack of resources (time, budget, etc.) is an immense challenge in many public sector organisations including the HEI. Employees quite often do not get enough time to execute continuous improvement projects which result in improved process performance or increased customer satisfaction. In our experience this is primarily due to lack of strategic and visionary leadership in the organisation. » (Antony et al., 2012, p. 4)*

Selon les auteurs, le milieu universitaire, ainsi que d'autres organisations du secteur public, manquent de ressources afin de bien déployer les initiatives *Lean*. Pour eux, cela aurait comme conséquence que les employés n'ont pas assez de temps pour réaliser les travaux d'amélioration inhérente aux initiatives. Ils affirment que cela résulte d'un manque de vision stratégique de la part de la haute direction.

## **Douzième défi**

### **Énoncé 12 :**

*« Weak link between the continuous improvement projects and the strategic objectives of the HEIs. It is important to select those projects which are directly aligned with strategic goals of the organisation and this can be achieved by utilising a Hoshin Kanri exercise with key people involved in the organisation with the right skills, knowledge and expertise. » (Antony et al., 2012, p. 5)*

Finalement, pour les auteurs la sélection des projets doit être alignée avec les objectifs stratégiques de l'université.



Le tableau 4 résume les 12 défis et barrières de (Antony et al., 2012).

**Tableau 4 Les 12 Défis et Barrières du milieu de l'éducation supérieure**

<b>Les 12 Défis et Barrières du milieu de l'éducation supérieure</b> (Antony et al., 2012)	
1.	La terminologie.
2.	La perspective systémique(silos).
3.	La Compréhension par les dirigeants.
4.	L'engagement de l'administration.
5.	Ne pas être un moyen à court terme.
6.	Une conception déficiente des processus.
7.	Le manque de leadership et de vision des gestionnaires.
8.	La culture du milieu de l'éducation supérieure.
9.	Les types de « clients ».
10.	La communication entre les différents secteurs.
11.	Le manque de ressources.
12.	Manque de lien entre les projets <i>Lean</i> et les objectifs stratégiques.

Dans cette section nous avons identifié les barrières à l'implantation du *Lean management* en éducation supérieure, la prochaine servira à comparer les différentes barrières des trois milieux présentés, soit le secteur public, le milieu de la santé et le milieu de l'éducation supérieure.

#### **1.4.4 Les points communs entre les différentes barrières à l'implantation du *Lean management* en éducation supérieure, santé et du secteur public**

L'énumération comparée des barrières à l'implantation du Lean au sein de l'éducation supérieure (Antony et al., 2012), de la santé (De Souza et Pidd, 2011) et du secteur public (Radnor et al., 2006) a mis en lumière leurs similitudes. Force est de constater que l'ensemble des barrières communément observées au sein des trois secteurs publics repose sur les mêmes assises.

En revisitant les 12 défis et barrières d'Antony et al. (2012), on retrouve trois facteurs fondamentaux sur lesquels sont centrés les défis et barrières en éducation supérieure. Le premier est « l'acteur », au sens où l'implantation du *Lean management* au sein de son milieu de travail le concerne directement. Le deuxième est « le contexte » dans lequel est initié le projet d'implantation du *Lean management*. Le troisième est « le moyen » de le faire, c'est-à-dire le *Lean management* lui-même. Considérant que les études antérieures ont traité tour à tour des facteurs de succès ou inversement de chaque barrière, nous entendons réorienter notre question de recherche à partir de ce qui les sous-tend et explique globalement les difficultés d'implantation du *Lean management*, à savoir l'acteur, le moyen et le contexte de son utilisation. Cette manière de traiter de notre objet est justifiée, en accord avec sa définition, par la nécessité d'un entendement systémique et processuel du *Lean management* et non d'une intervention morcelée sur chacun de ses aspects ou facteurs.

**Tableau 5 Synthèse des défis à l'implantation du *Lean management* dans les organisations publiques**

Facteurs communs	Défis et Barrières du milieu de l'éducation supérieure (Antony et al., 2012)	Défis et Barrières en santé (De Souza et Pidd, 2011)	Défis et Barrières du secteur public (Radnor et al., 2006)	Facteurs fondamentaux (sous-jacents)		
				Acteur	Contexte	Moyen
La terminologie du <i>Lean management</i>	• La terminologie liée au <i>Lean management</i> (1).	• La terminologie liée au <i>Lean management</i> (2).		X		
Perception du <i>Lean management</i> par les acteurs	• Une mauvaise compréhension et perception des bienfaits du <i>Lean management</i> de l'administration (3). • Un problème dans la perception des différents types de client par les acteurs du système. Le statut et la valeur perçus peut changer selon sa position (9).	• Problème de perception du <i>Lean management</i> (1).	• La perception des acteurs (1).	X		
	• Une compréhension déficiente des processus. Il faut revoir la perspective avec laquelle on les voit (6).		• Le manque d'appropriation des différents processus (2).	X		
			• Un manque de connaissances sur le <i>Lean management</i> (11).			X
Cohérence avec les objectifs stratégiques	• Ne pas être un moyen à court terme (5).	• Changements de stratégies (8).				X
	• Manque de lien entre les projets <i>Lean</i> et les objectifs stratégiques (12).		• Un faible lien entre les programmes d'amélioration et les stratégies organisationnelles de l'organisation (8).			X
	• Le manque de ressources (11).		• Un manque de ressources (6).		X	
Une structure (en silo)	• La perspective systémique(silos) (2).	• Présence de silos (4).	• La structure en « silos » (5).		X	

Facteurs communs	Défis et Barrières du milieu de l'éducation supérieure (Antony et al., 2012)	Défis et Barrières en santé (De Souza et Pidd, 2011)	Défis et Barrières du secteur public (Radnor et al., 2006)	Facteurs fondamentaux (sous-jacents)		
				Acteur	Contexte	Moyen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La communication entre les différents secteurs (10).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Une mauvaise communication (7).</li> </ul>	X		
Le rôle des gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le manque de leadership et de vision des gestionnaires (7).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La hiérarchie et le rôle des gestionnaires (5).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un échec des gestionnaires à se mobiliser et à mobiliser les employés (4).</li> </ul>	X		X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'engagement de l'administration (4).</li> </ul>					X
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Une mauvaise sélection des personnes faisant partie des équipes <i>Lean</i> (3).</li> </ul>	X		
La culture du milieu	<ul style="list-style-type: none"> <li>La culture du milieu de l'éducation supérieure (8).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>La culture organisationnelle (9).</li> </ul>	X	X	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Résistance au changement et scepticisme (7).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La résistance au changement (10).</li> </ul>	X	X	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Différence entre les compétences de soins et du milieu industriel (3).</li> </ul>		X		

#### 1.4.5 Des barrières supplémentaires

Au-delà des barrières que nous avons énoncées dans les précédentes sous-sections, l'élément supplémentaire et crucial à l'implantation d'une initiative de *Lean management* est le fait pour le milieu d'être prêt à accueillir ladite initiative, ou ce que Balzer (2010, pp. 95–107) nomme « *institutional readiness* ». Le livre de Balzer (2010) duquel le concept est tiré est la résultante de plusieurs projets *Lean* réalisés à la Bowling Green State University en Ohio aux États-Unis. L'objectif était de démontrer le potentiel du *Lean* dans les universités afin de les rendre plus compétitives (Balzer, 2010, p. xiv).

Le concept d'« *institutional readiness* » avait également été évoqué par Radnor et al. (2006) comme étant un élément important dans la réussite d'une initiative de *Lean management*.

Dans son livre, Balzer (2010) décline l'*institutional readiness* en deux aspects prérequis à l'amorce de toute initiative *Lean*. Selon lui, il faut tenir compte du climat institutionnel (*workplace climate*) et des pratiques de leadership (*leadership practices*) de la haute direction. Il considère que ces deux indicateurs sont cruciaux lorsqu'on songe à l'implantation d'une initiative *Lean*.

Balzer (2010) définit le climat institutionnel comme étant les perceptions partagées et les attitudes liées à l'environnement de travail. Le climat quant à lui imprègne le milieu de travail et définit comment les employés se sentent et comment ils apprécient leur environnement de travail (p. 95). Le climat institutionnel aurait un impact significatif sur les intentions des employés à s'impliquer dans l'initiative *Lean* (p. 96).

Le deuxième indicateur soulevé par Balzer (2010) concernait les pratiques de leadership. L'implantation d'une initiative *Lean* a des impacts sur les employés et leurs perceptions de leur travail. Ce changement peut être une source d'insécurité et peut causer des manifestations de réticences au changement. Les gestionnaires ne sont pas épargnés par ce phénomène. Il revient donc à la haute direction d'adopter un style de leadership susceptible

de mobiliser les employés. Selon Balzer (p. 104), la haute direction doit démontrer, de par ses décisions, formelles et informelles, qu'elle soutient l'initiative *Lean*, qu'elle supporte le changement qu'elle va engendrer et que les ressources nécessaires seront disponibles pour appuyer l'initiative *Lean* (p. 104).

Les observations de Balzer (2010) l'ont amené à proposer une marche à suivre pour l'instauration d'une initiative *Lean* en fonction de ces deux indicateurs : le climat institutionnel et le leadership mobilisateur. Ainsi, malgré l'appui accordé par la haute direction aux pratiques de gestion liées au *Lean management*, en présence d'un climat institutionnel défavorable l'initiative d'implantation devrait être retardée jusqu'à les modifications entreprises sur le climat l'aient modifié favorablement. À l'inverse, si le climat institutionnel est propice, mais que les leaders ne l'appuient pas, on devrait remplacer ceux-ci et recommencer l'initiative. Le scénario idéal correspond à un climat institutionnel propice et des leaders qui supportent l'initiative. Dans ce cas-ci, on devrait se préparer à une initiative globale (Balzer, 2010, p. 105).

Pour nous, Balzer (2010) a eu une intuition appropriée en proposant un facteur (le *institutionnal readiness*) qui transcende les acteurs, le contexte et la méthode (le *Lean*). Cependant, il fait comme Radnor et al. (2006), De Souza et Pidd (2011) et Antony et al. (2012) en l'opérationnalisant en indicateurs, lesquels ne peuvent jamais, à eux seuls, expliquer les difficultés d'implantation comme la recension des barrières l'a souligné.

De plus, la réduction que fait Balzer (2010) est contraire à la nature même du facteur utilisé, soit le *institutionnal readiness*, lequel transcende les aspects individuels. À contrario de Balzer (2010), nous proposons donc d'appréhender l'*institutionnal readiness* à l'aide d'une approche plus globale, soit par le concept des logiques.

#### **1.4.6 Une variable additionnelle propre au milieu de l'éducation supérieure**

Le milieu de l'éducation supérieure a certaines caractéristiques particulières liées à son fonctionnement et cela doit être pris en compte. Ainsi, toutes les entreprises, quelque que soit leur domaine, ont une « mission », soit leur raison d'être. Une des particularités que l'on trouve dans les universités est ce qu'on appelle une « mission fondamentale » (Rocher, 1990). Celle-ci s'articule autour de la production, la création, la conservation, la transmission et la diffusion des savoirs. Leurs activités d'enseignement, de recherche et de services aux collectivités constituent le socle commun autour duquel les universités ont édifié leur spécificité (Larouche, Savard, Héonnet Moisset, 2012, p. 46). Il existe également différentes conceptions de l'université et celles-ci ont des typologies différentes. Nous utiliserons les travaux de (Larouche et al., 2012) afin d'identifier les différentes typologies et comment celles-ci complexifient le choix d'une méthode d'optimisation. Leurs travaux sont issus d'une recherche doctorale. Ils ont utilisé un processus d'anasynthèse (Legendre, 2005; Sauvé, 1992; Silvern, 1972) afin de déterminer des « typologies d'universités », lesquelles sont constituantes de la mission fondamentale de l'université. Nous retrouvons dans le tableau 6, à la page suivante, les différentes conceptions de l'université issues de leurs travaux ainsi que leurs éléments constitutants.

**Tableau 6 Typologies optimales selon Larouche et al. (2012)**

Conceptions	Valeurs et principes	Système de gouvernance	Stratégies	Enseignement	Recherche	Évaluation de la performance	Critères d'évaluation de la performance
<b>Service public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse aux besoins de la société</li> <li>• Accès à l'université</li> <li>• Démocratisation</li> <li>• Normes explicites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démocratisation de l'université</li> <li>• Présence active de l'État et de la société</li> <li>• Coûts assumés principalement par la société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'action</li> <li>• Débat</li> <li>• Démocratique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre de formation en fonction des besoins diversifiés de la société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche qui répond aux besoins de la société</li> <li>• Valorisation de la diversité des approches et des modes de diffusion</li> <li>• Recherche développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imputabilité</li> <li>• Reddition de compte à l'État et à la population</li> <li>• Audit institutionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès et réussite du plus grand nombre</li> <li>• Équité</li> <li>• Atteinte des objectifs sociétaux</li> <li>• Services à la collectivité</li> <li>• Développement régional</li> <li>• Intégration citoyenne et professionnelle</li> </ul>
<b>Marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrence</li> <li>• Rentabilité</li> <li>• Niche stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système client</li> <li>• Lois de l'offre et de la demande avec prédominance à la demande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position stratégique sur le marché</li> <li>• Alliances tactiques</li> <li>• Marketing</li> <li>• Branding (pouvoir de la marque)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commercialisation de l'enseignement</li> <li>• Enseignement sur mesure</li> <li>• Développement des connaissances techniques et industrielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche orientée vers les besoins du marché</li> <li>• Commercialisation de la recherche</li> <li>• Recherche commanditée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palmarès</li> <li>• Veille concurrentielle</li> <li>• Profit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement de clientèles</li> <li>• Satisfaction de la clientèle</li> <li>• Intégration des étudiants sur le marché du travail et taux de diplomation</li> <li>• Expansion et diversification du marché</li> <li>• Compétitivité</li> <li>• Adaptabilité</li> <li>• Rentabilité</li> </ul>
<b>Académique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de la vérité et développement du savoir</li> <li>• Liberté académique</li> <li>• Fonction critique</li> <li>• Rigueur scientifique</li> <li>• Disciplinarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie institutionnelle</li> <li>• Gestion collégiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de l'excellence</li> <li>• Sélection et élitisme</li> <li>• Méritocratie</li> <li>• Maintien de la tradition</li> <li>• Assurance du capital de réputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplinarité</li> <li>• Transmission des onnaissances (savoir)</li> <li>• Formation à la culture générale et scientifique à tous les niveaux</li> <li>• Formation à la recherche aux cycles supérieurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche libre</li> <li>• Recherche fondamentale et appliquée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation par les pairs avec vérification externe</li> <li>• Reconnaissance internationale</li> <li>• Agrément</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excellence académique</li> <li>• Avancement des connaissances</li> <li>• Qualité des programmes</li> <li>• Notoriété en recherche</li> <li>• Rayonnement sur le monde</li> <li>• Prestige et distinctions</li> </ul>



Conceptions	Valeurs et principes	Système de gouvernance	Stratégies	Enseignement	Recherche	Évaluation de la performance	Critères d'évaluation de la performance
<b>Apprenante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiplication des lieux de savoir et d'information</li> <li>• Communication</li> <li>• Utilisation des TIC</li> <li>• Ouverture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion participative</li> <li>• Communauté universitaire</li> <li>• Gestion décentralisée et démocratique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus d'apprentissage</li> <li>• Développement organisationnel</li> <li>• Diffusion du savoir</li> <li>• Dissémination du savoir</li> <li>• Communautés de pratique et d'apprentissage</li> <li>• Ouverture (différents schèmes de pensée)</li> <li>• Décloisonnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontre des savoirs entre le milieu universitaire et les autres milieux</li> <li>• Processus d'enseignement</li> <li>• Enseignement différencié</li> <li>• Reconnaissance des acquis et valorisation des compétences</li> <li>• Pédagogie par projet</li> <li>• Communauté de pratique</li> <li>• Transdisciplinarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche transdisciplinaire</li> <li>• Réseaux de recherche</li> <li>• Consortium de recherche</li> <li>• Implication des partenaires dans la programmation de recherche</li> <li>• Recherche collaborative et recherche-action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableau de bord de gestion</li> <li>• Évaluation mixte impliquant des acteurs externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système d'information adéquat</li> <li>• Mécanisme de réflexion et d'amélioration</li> <li>• Capacité de s'autoévaluer</li> <li>• Développement et extension des réseaux</li> <li>• Apprentissage de l'organisation</li> </ul>
<b>Entrepreneuriale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie</li> <li>• Innovation</li> <li>• Goût du risque</li> <li>• Pérennité institutionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système producteur (offre)</li> <li>• Leader</li> <li>• Équipe de gestion</li> <li>• Équipe de recherche</li> <li>• Diversification des sources de financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision</li> <li>• Mobilisation des ressources</li> <li>• Changement délibéré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des compétences et des créneaux en lien avec la vision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche-développement</li> <li>• Innovation et transfert technologique</li> <li>• Brevet d'invention</li> <li>• Interdisciplinarité et résolution de problème</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concrétisation des finalités</li> <li>• Évaluation des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité d'être proactif</li> <li>• Innovation</li> <li>• Capacité de pilotage</li> <li>• Diversité des sources de financement</li> <li>• Partenariat</li> </ul>

Conceptions	Valeurs et principes	Système de gouvernance	Stratégies	Enseignement	Recherche	Évaluation de la performance	Critères d'évaluation de la performance
<b>Politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus démocratique</li> <li>• Reconnaissance des intérêts divergents</li> <li>• Respect de la diversité des composantes de la société</li> <li>• Changement social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversification et participation des parties prenantes</li> <li>• Répartition des lieux de pouvoir</li> <li>• Rapport de force</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de négociation</li> <li>• Recherche du compromis</li> <li>• Consultation</li> <li>• Alliances stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation des parties prenantes à l'élaboration des programmes et des curriculums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche stratégique</li> <li>• Participation des parties prenantes aux orientations et au développement des projets de recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imputabilité et reddition de compte envers les parties prenantes</li> <li>• Opinion publique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction des parties prenantes</li> <li>• Satisfaction des employeurs</li> <li>• Satisfaction des organismes régulateurs</li> <li>• Satisfaction des associations étudiantes, professionnelles et syndicales</li> <li>• Satisfaction des communautés internes et externes</li> </ul>
<b>Milieu de vie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect et épanouissement de la personne</li> <li>• Amélioration de la condition humaine</li> <li>• Bien-être au travail</li> <li>• Solidarité intergénérationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership orienté vers le développement de la personne</li> <li>• Développement durable</li> <li>• Gestion écologique et humaniste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus humain</li> <li>• Soutien au développement de carrière et au ressourcement professionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement intégral de la personne</li> <li>• Enseignement personnalisé</li> <li>• Petits groupes</li> <li>• Valorisation des activités parascolaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation de la diversité de la recherche</li> <li>• Recherche orientée vers les humanités</li> <li>• Recherche libre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Climat d'étude et de travail</li> <li>• Culture organisationnelle</li> <li>• Évaluation institutionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation au travail</li> <li>• Sentiment d'appartenance</li> <li>• Disponibilité des espaces</li> <li>• Santé et sécurité au travail</li> <li>• Climat d'étude et de travail</li> <li>• Développement des ressources humaines</li> <li>• Éthique</li> <li>• Esthétisme</li> </ul>

Ce tableau de Larouche et al. (2012) souligne le fait que chaque typologie possède sa propre identité et qu'elles sont mutuellement exclusives. Leur importance au sein de la mission fondamentale est également variable dans le temps. Larouche et al (2012) notent que la recherche d'une « typologie optimale » va également dans le même sens que la typologie des cités issue de l'ouvrage de Boltanski et Thévenot (1991). Il convient toutefois de souligner une des différences marquées entre le modèle de Larouche et al. (2012) et de Boltanski et Thévenot (1991). à savoir que pour Larouche et al. (2012), les typologies optimales sont mutuellement exclusives alors que pour Boltanski et Thévenot (1991), elles peuvent être l'objet de compromis.

### **1.5 La synthèse de la problématique**

L'étude des barrières que nous avons précédemment réalisée a fait ressortir des barrières communes. Nous avons regroupé celles-ci en trois facteurs fondamentaux : les acteurs, le contexte et la méthode (le *Lean*). Leur étude, facteur par facteur, n'a toujours pas permis d'identifier un élément qui permettrait, à lui seul, d'expliquer les difficultés d'implantation.

On doit à Balzer (2010) l'intuition à propos d'un facteur les transcendant, *l'institutionnal readiness*, mais il l'appréhende en le décomposant en deux indicateurs (le climat institutionnel et les pratiques de leadership). Dans le même ordre d'idées, Larouche et al. (2012) ont démontré, qu'à contrario des organisations industrielles unitaristes, il co-existe dans le milieu de l'éducation supérieure plusieurs manières de concevoir l'université (les « typologies optimales »), c'est-à-dire un facteur devant être appréhendé globalement.

Puisque l'étude une à une des barrières à l'implantation n'a pas permis de progresser dans l'étude de l'implantation du Lean management, nous nous proposons de suivre l'intuition de Balzer (2010) tout comme de Larouche et al. (2012), quant à l'existence d'un facteur les transcendant (*l'institutionnal readiness*). Tout comme Larouche et al. (20012), mais à

contrario de Balzer (2010), nous entendons l’appréhender globalement et non facteur par facteur du fait que cette manière de faire n’a pas permis de progresser sur le sujet. Reste donc à clarifier ledit du facteur global à appréhender.

### **1.5.1 La définition du facteur transcendant à l’étude**

Les cas d’implantation du *Lean* en éducation supérieure de Balzer (2010) témoignent des possibilités de son implantation. Cependant, comme l’ont soulevé Antony et al. (2012), il existe de nombreux défis à l’implantation d’une telle démarche. Ces défis se sont révélés être les mêmes que ceux rapportés lors d’implantation *Lean* dans le secteur de la santé de De Souza et Pidd (2011) et du secteur public de Radnor et al. (2006). La comparaison des différents défis et barrières à l’implantation du *Lean management* dans le secteur de l’éducation supérieure, de la santé et du public (tableau 5) a fait ressortir trois facteurs fondamentaux : l’« acteur », le « contexte » et le « moyen ». Ces facteurs qui renvoient à conception que les employés et gestionnaires (acteurs) ont du *Lean* (moyen) dans un contexte (l’organisation) propice à son implantation (*institutional readiness*).

En milieu universitaire, la propension institutionnelle dépendrait moins du leadership et du climat comme Blazer (2010) le propose, mais davantage de la présence de différentes conceptions de l’université en son sein comme Larouche et al. (2012) l’ont observé. Ces conceptions, appelées « typologies optimales » ou logiques d’action, cohabitent et au sein des ‘universités. Dans un objectif d’harmonisation des termes ainsi qu’en fonction des termes qui sont utilisés dans le cadre théorique, nous n’utiliserons plus le terme « conception », nous utiliserons plutôt le terme « logique » afin d’éviter de mêler le lecteur.

Dans le respect de l’objectif poursuivi, notre question de recherche consiste désormais à à déterminer par quel(s) processus des acteurs du milieu universitaire, réconcilient leur logique ou (conception) de leur organisation avec celle du *Lean management*.

Afin d'y arriver, nous voulons aller « plus loin » que seulement aborder les « barrières » une à une. Inspiré par les différentes typologies optimales de l'université définies par Larouche et al. (2012), nous voulons, de manière exploratoire, comprendre la propension institutionnelle (*institutionnal readiness*) à l'implantation d'une initiative *Lean management* en l'appréhendant globalement à titre de facteur transcendant les barrières déjà documentées. Cela implique d'observer et d'analyser comment un contexte et ses acteurs s'approprient la logique qui sous-tend leurs actions et qui la justifie lors de l'implantation du moyen (*Lean*) comme l'illustre la figure 2 ci-après.

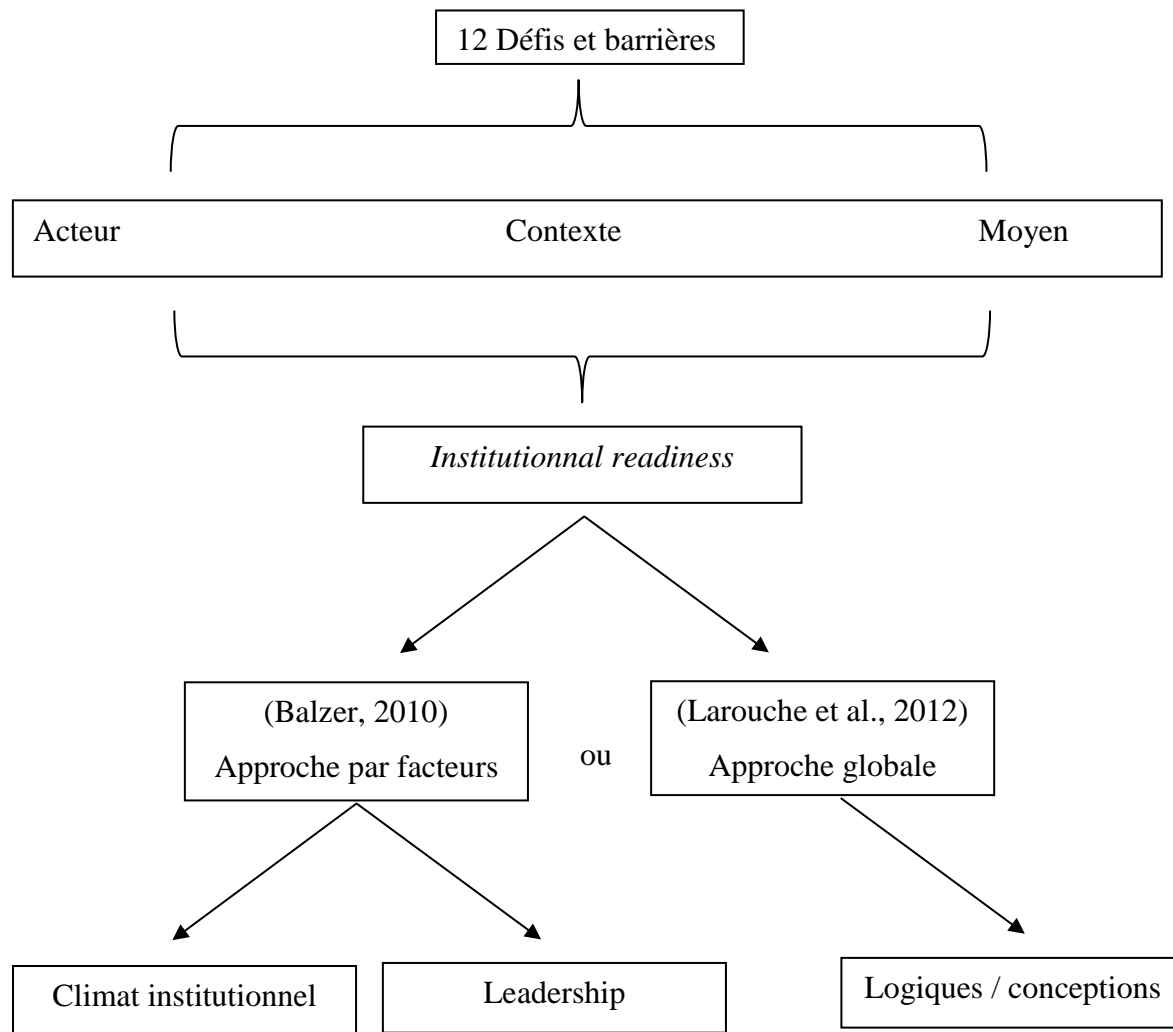


Figure 2 Schéma explicatif menant à l'*institutionnal readiness*

À l'instar de Balzer (2010) et Radnor et al. (2006), les études antérieures se heurtent aux limites de l'individualisme méthodologique, c'est-à-dire à l'impossibilité que des mesures individuelles telle que les sondages rendent compte de phénomènes systémiques et collectifs, en mesurant séparément chacun de leurs aspects. Du fait que le *Lean management*, tout comme la propension institutionnelle à son implantation, soient des phénomènes d'ensemble, il nous faut s'en remettre aux notions et méthodes éprouvées qui traitent globalement de l'imbrication des acteurs, des moyens et de leur utilisation en différents.

Tel que déjà mentionné, le monde universitaire et le *Lean management* sont issus de milieux différents, opérants avec des logiques différentes. L'utilisation de méthodes liées au *Lean management* dans le milieu de l'éducation supérieure implique donc l'utilisation d'un mode de pensée qui tendrait davantage vers une logique « industrielle ».

L'utilisation de méthodes comme le *Lean management* peut donc être une source de conflits au sein du milieu universitaire et les 12 défis d'Antony et al. (2012) liés à l'implantation l'illustrent.

Ces conflits, ou plutôt, leurs résolutions feront justement partie de notre observation et cela nous amène à notre question définitive de recherche soit par quel(s) processus des acteurs du milieu universitaire, au sein de son service alimentaire, concilient avec la logique du *Lean management*

Afin de définir les « logiques » en place et les logiques associées aux acteurs, nous devons, pour arriver à cet objectif, dénaturiser les acteurs. Une personne ne peut pas simplement se réclamer d'une logique, car celle-ci est enchâssée dans sa personne. Nous devons donc trouver une façon pour qu'il nous projette la « logique » qui guide ses actions. Devant notre intention de faire « projeter la logique » des acteurs, nous traiterons dans la prochaine section de deux théories. Celles-ci serviront à de définir le concept de « logique ». À cette fin, nous utiliserons le concept des logiques institutionnelles de Roger Friedland et Robert

Alford (Friedland et Alford, 1991) et celui des *économies de la grandeur* de Boltanski et Thévenot (Boltanski et Thévenot, 2006).



## Chapitre 2

### 2. Cadre théorique

Dans ce chapitre nous allons traiter du cadre théorique. Pour ce faire, deux théories qui réfèrent aux « logiques » sont abordées. La première est le modèle des logiques institutionnelles de Roger Friedland et Robert Alford (1991). Le deuxième est le modèle des économies de la grandeur de Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991). De ceux-ci, nous en sélectionnerons un afin de développer notre analyse.

#### 2.1 Le modèle des logiques institutionnelles

Le modèle des logiques institutionnelles est un concept qui a été développé par Roger Friedland et Robert Alford (1991). Les auteurs décrivent ces logiques comme étant «un ensemble de pratiques matérielles de constructions symboliques qui organisent les individus» (Friedland et Alford, 1991). Elles constituent ce qui fait du sens pour les individus, elles regroupent des valeurs, des normes ou des règles qui les façonnent, elles correspondent à ce qui fait du sens pour eux leur montrant conséquemment comment agir (Cloutier et Langley, 2013). Dans leur article, Thornton, Ocasio, Greenwood et Oliver (Thornton, Ocasio, Greenwood, et Oliver, 2008) viennent renforcer la définition en décrivant les logiques comme étant des « construits sociaux, des modèles historiques de pratiques matérielles, des valeurs, des croyances et des règles par lesquels les individus produisent et reproduisent leurs subsistances matérielles, organisent leur temps et l'espace. Les logiques donnent du sens à leur réalité sociale ». (p. 101). Dans leur ouvrage, Friedland et Alford ont décrit cinq grandes logiques (*logics*).

- Le marché capitaliste, qui fait référence à l'accumulation et à la marchandisation de l'activité humaine.
- L'État bureaucratique, qui rationalise et régule l'activité humaine par la bureaucratisation et la hiérarchie.

- La démocratie, qui reflète la participation populaire de l'activité humaine dans le contrôle.
- La famille, qui correspond à la communauté. Celle-ci est caractérisée par la motivation de ses membres à avoir une loyauté envers celle-ci et par le besoin de reproduction ou d'expansion de la communauté.
- La religion chrétienne, voire aussi la science. On fait référence à la construction symbolique d'une réalité dans laquelle les humains vivent.

Les travaux de Thornton (2004) et de Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012) réviseront la typologie initiale de Friedland et Alford (1991) et ils ajouteront une logique de plus soit « les professions et la communauté ». Les logiques institutionnelles ne sont pas décrites empiriquement à un niveau plus large de la société. Elles assument également d'emblée le pluralisme des organisations ce qui complique leur identification (Pache et Santos, 2015).

### **2.1.1 Le conflit entre les *logiques***

Le modèle des logiques institutionnelles assume le pluralisme des institutions (Cloutier et Langley, 2013). On considère également que des acteurs d'une institution peuvent utiliser différentes logiques dans le but de faire un gain dans une autre logique. Dans leur ouvrage, Friedland et Alford (1991) l'explicitent en décrivant une situation où la *logique* du marché et la logique de la famille se retrouvent.

*«The Household division of labor is re-specified «contractually» between husband and wife; indeed the use of contract has been formalized in a significant number of marriages. Feminists thus stress the unpaid, potential monetary value of a woman's labor in the household and what it would cost a family to purchase those services in the marketplace» (Friedland & Alford, 1991, p. 257).*

Les auteurs appellent ce mariage de logiques, des *contradictions*. Pour eux, celles-ci sont à la base des conflits politiques de tout genre. L'appropriation d'une logique permet de faire un gain et d'augmenter son capital politique. Ces perpétuelles contradictions entre les logiques font en sorte que les collaborations entre les différentes logiques sont impossibles, car leur but est de faire un gain politique, ce qui résulte en une situation gagnant-perdant.

### **2.1.2 La résolution de conflit**

La résolution de conflits dans le modèle des logiques institutionnelles correspond à un transfert d'une logique à un autre (Cloutier et Langley, 2013). Si deux logiques s'entrechoquent, on verra alors un « affrontement » entre les deux logiques qui résultera en la victoire d'une des deux logiques qui deviendra alors la logique dominante d'une institution.

## **2.2 Le modèle des économies de grandeur**

### **2.2.1 L'explication du modèle théorique des économies de grandeurs**

Le modèle des économies de grandeur de Boltanski et Thévenot (1991, 2006) a été défini une première fois en 1991 et réédité en 2006. C'est cette dernière version que nous utilisons. Cette théorie émane des recherches de Luc Boltanski et de Laurent Thévenot. Ils ont développé un système comprenant six « cités » (*worlds*) afin d'expliquer des conflits ou chocs entre différentes cultures (Barondeau, 2015). Il est à noter que nous utiliserons désormais le terme « logique » plutôt que « cité » afin d'assurer une certaine compréhension du concept par le lecteur.

Les six *logiques* sont basées sur des textes philosophiques et des expressions canoniques de la philosophie occidentale (Boltanski et Thévenot, 2006, pp. 153–158). Dans leur article, Denis, Langleyet Rouleau (2007) décrivent les différentes *logiques* comme suit :

- La « *logique de l'inspiration* » correspond à la légitimité d'une vision spontanée, de l'imagination et de la créativité de l'artiste, une *logique* très individualiste.<sup>1</sup>
- La « *logique domestique* » est une *logique* de traditions gérée par des principes de loyauté et de respect de l'autorité et basée sur l'assignation des rôles, du statut et de la répartition des tâches au travers des individus.<sup>2</sup>
- La « *logique de l'opinion* » ou de la réputation quant à elle attribue de la valeur à l'atteinte de reconnaissance publique et au prestige.<sup>3</sup>
- La « *logique civique* » attribue la valeur aux tâches civiles et dans la réduction d'intérêts personnels dans la poursuite du bien commun. Elle base son idéal sur la justice sociale et la solidarité.<sup>4</sup>
- La « *logique marchande* » à l'inverse de la logique civique, est menée par l'intérêt de compétitionner dans un jeu commercial afin d'avoir le plus grand bénéfice possible.<sup>5</sup>
- La dernière logique correspond à la « *logique industrielle* ». Celle-ci est toujours à la recherche de l'efficacité, de la standardisation.<sup>6</sup>

lvii—

<sup>1</sup>La Créativité en pratique, paru en 1974, par B. Demory.

<sup>2</sup>Savoir-vivre et promotion, paru en 1970, par P. Camusat.

<sup>3</sup>Principes et techniques des relations publiques paru en 1970, par C. Schneider.

<sup>4</sup>Pour élire ou désigner les délégués les guides syndicaux, paru en 1983, par la CFDT et La section syndicale paru en 1981, par la CFDT.

<sup>5</sup>What they don't teach you at Harvard Business School, paru en 1984, par M.H. McCormack.

<sup>6</sup>Productivité et conditions de travail ; un guide diagnostic pour entrer dans l'action, paru en 1980, par M. Pierrot.

Chaque *logique* est définie par ce que les auteurs appellent un « principe supérieur commun ». C'est ce qui est à la base de chaque *logique*. Les « logiques » ont été bâties en fonction de différentes caractéristiques (Boltanski et Thévenot, 2006, pp. 140–144), lesquelles sont présentées ci-dessous. Nous retrouverons, après l'énoncé des caractéristiques, un tableau sommaire décrivant la façon dont elles sont organisées dans chaque *logique*.

- **Principe supérieur commun** : c'est ce qui caractérise la *logique*, c'est par quoi les êtres seront jugés. Il sert à faire un lien d'équivalence entre les êtres. Il agit comme une convention. C'est ce qui rapproche les êtres entre eux. Aux fins de compréhension pour le lecteur, nous utiliserons plutôt le terme « valeur centrale ».
- **État de grandeur** : tel un repère, il incarne les valeurs de la *logique* et coordonne les actions des autres. Il est garant de la valeur centrale. Aux fins de compréhension pour le lecteur, nous utiliserons plutôt le terme « état de cohérence ».
- **Dignité des personnes** : par dignité, nous parlerons de ce que chaque *logique* considère comme son humanité, la nature humaine par lequel l'ordre de cohérence s'ancore.
- **Répertoire des sujets** : il s'agit d'une liste des sujets qui composent les logiques, qui sont qualifiés le plus souvent par leur état de cohérence, cohérents ou dissonants avec la logique.
- **Répertoire des objets et dispositifs** : chaque logique est constituée d'objets et de dispositifs. Les dispositifs sont un assemblage d'objets visant à exprimer leur cohérence envers la logique. Les objets peuvent prendre la forme « de règlements, de diplômes, de codes, d'outils, de bâtiments, machines, équipements, appareils, etc. ».

- **Formule d'investissement** : il s'agit du sacrifice que doivent faire ceux qui sont dans l'état de dissonance pour accéder à un état de cohérence avec la logique.
- **Rapport de grandeur** : il va définir le rapport de grandeur entre ceux qui sont en cohérence et en dissonance avec la logique et de quelle façon les grands contribuent au bien commun dans une logique. Aux fins de compréhension pour le lecteur, nous utiliserons plutôt le terme « rapport de cohérence».
- **Relation entre les êtres** : elle correspond à une relation, exprimée par un verbe, qui accorde les objets et les sujets ensemble.
- **Figure harmonieuse de l'ordre naturel** : elles sont *les réalités*, elles sont conformes au principe d'équité.
- **Épreuve modèle** : une situation qui se tient, préparée pour l'épreuve, dont l'issue est incertaine.
- **Mode d'expression du jugement** : la manifestation par laquelle l'épreuve sera sanctionnée. Il est exprimé différemment dans chaque logique.
- **Forme de l'évidence** : la modalité de connaissance propre à chaque logique.
- **État de petit** : ceux dont les comportements sont inadéquats selon les valeurs de la logique, peuvent être vus comme la négation de l'état de cohérence. Aux fins de compréhension pour le lecteur, nous utiliserons plutôt le terme « état de dissonance ».

Tableau 7 Portrait de chacune des logiques, repris et adapté de (Mailhot, 2004, p. 50)

Logique	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchande	Industrielle
<b>Caractéristique</b>						
<b>1. Valeur centrale</b>	Jaillissement de l'inspiration	Tradition, génération, hiérarchie	Les autres, le public	Proéminence des collectifs, volonté générale	Rivalité, concurrence, compétition	Performance, efficacité, avenir
<b>2. État de cohérence</b>	Bizarre, insolite, merveilleux, spontané	Bienveillant, avisé, distingué, franc, fidèle	Réputé, reconnu, succès (avoir du), distinguer(se), persuasif, accrocheur	Unitaire, légal, réglementaire, officiel, représentatif, autorisé, titulaire, libre	Vendable, millionnaire, gagneur	Fonctionnel, fiable
<b>3. Dignité des personnes</b>	Amour, passion créée	Bon sens, pli, naturel(le), caractère	Amour-propre, considération (désir de)	Droits civiques, aspirations politiques, participation	Désir, égoïsme, l'amour des choses	La capacité d'une personne à réaliser un travail, son potentiel
<b>4. Répertoire des sujets</b>	Monstre, enfant, artiste, fou	Familles, grandes personnes, parents et enfants, chef	Personnalités, leader d'opinion, porte-parole	Collectivités publiques, parti, fédération, section, bureau, comité, élu, représentant, délégué, secrétaire, adhérent	Vendeur, client, acheteur, indépendant	Experts, spécialiste, responsable
<b>5. Répertoire des objets et des dispositifs</b>	Esprit, corps rêve, inconscient, drogue	Bonnes manières, rang, présentation, cadeaux, titre	Marque, message, campagne, communiqué	Droits, législation, décret, ordonnance, mesure, tribunaux, formalité, procédure, procès-verbal, protocole d'accord, dérogation, capacité(électorale), code, critère, circonscription, liste électorale, programme, orientation, déclaration affiche, brochure, bulletin, tract, slogan, siège, permanence(une), local(un), sigle, carte	Objet de luxe	Outils, plan, ressources, les méthodes les plus efficaces, tâche
<b>6. Formule d'investissement</b>	Remettre en question, risque, détour	Serviabilité, devoir(et dette), harmonie	Révéler, renoncement au secret	Solidarité, lutte, renoncer au particulier	Liberté, attention aux autres, détachement	Progrès, investissement, dynamique

Logique Caractéristique	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchande	Industrielle
<b>7. Rapport de cohérence</b>	Valeur universelle de la singularité, indépendant	Autorité, subordination, respectabilité, honneur, honte	Identification, être reconnu	Adhésion, représentation, délégation, traduire (les aspirations)	Posséder	Maîtriser
<b>8. Relations naturelles entre les êtres</b>	Créer, découvrir, imaginer, rêver, recherche	Reproduire, enfanter, éduquer, inviter, donner, recevoir, rendre, recommander, remercier, respecter	Influencer, convaincre, sensibiliser, attirer, séduire, accrocher, penser, capter, lancer, émettre, circuler(faire), propager, promouvoir, orienter, amplifier, parler de, citer	Unifier, mobiliser, rassembler, exclure, adhérer, rallier(se), appel (lancer un), débattre (démocratiquement), parole (prendre la), informer, codifier, légaliser, habilitier, saisir (les tribunaux)	Acheter, procurer (se), vendre, affaires (être en affaire avec), négocier, parti (tirer parti), monnayer, payer, rivaliser	Fonctionner, mettre en œuvre, analyser, mesurer, formaliser
<b>9. Figure harmonieuse</b>	Imaginaire, inconscient	Maison, famille, milieu, principes, usages, convenances	Audience, cible, image	Démocratie, État, base, électorat	Marché	Organisation, système
<b>10. Épreuve-modèle</b>	Aventure, quête, voyage mental, cheminement,	Fête, naissance, décès, mariage, mondanité, conversation, distinction, nomination	Manifestation, conférence de presse, inauration, porte ouverte	Assemblée, congrès, conseil, réunion, session, mouvement, présence (manifester la), litige, recours, justice (demander)	Affaire réglée, dans le sac, marché conclu	Lancement, mise en route, mise en œuvre, réalisation
<b>11. Mode d'expression du jugement</b>	Illumination, intuition, bouillonnement, révolution	Apprécier, féliciter, remontrances, rapporter	Rumeur, répercussion, cote, mode	Vote, élection, consultation, mobilisation, prise de conscience	Prix, valeur	Correct, en ordre de marche, fonctionnant
<b>12. Forme de l'évidence</b>	Symbole, signes, images	Exemple(donner en), préjugé(le)	Connu, évidence du succès	Loi, règles juridiques, statut	Bénéfice, résultat, rétribution	Mesure
<b>13. État de dissonance</b>	Figé, habitude, reproducteur	Impoli, vulgaire, flatteur, traître, cancanier	Méconnu, caché, banal, indifférence	Divisé, particulier minoritaire, arbitraire, déchu	Détesté	Inefficace, improductif, non optimal, aléatoire



### **2.2.1.1 L'ajout d'une septième logique au cadre théorique**

Lors de la parution de l'ouvrage initial *De la Justification* en 1991, lequel ouvrage a servi de cadre à l'étude de Larouche et al (2012), le modèle ne comportait que six logiques. Afin de répondre aux critiques, Boltanski et Ève Chiapello, professeure au HEC de Paris, ont développé une nouvelle logique, la logique des projets. Elle n'est cependant pas étudiée dans le cadre de ce mémoire, car elle n'est pas abordée dans notre ouvrage de référence soit Boltanski et Thévenot (2006). Il est à noter qu'elle aurait cependant pu ajouter un éclairage différent dans l'analyse.

### **2.2.2 L'appartenance à une logique**

À contrario de Larouche et al (2012) pour qui les conceptions ou logiques sont mutuellement exclusives, pour les auteurs Boltanski et Thévenot (2006, p. 147), une personne « existe dans toutes les logiques ». Elle est donc associée aux six logiques. Selon eux, c'est d'ailleurs pour cela qu'ils (les individus) doivent se faire associer à la bonne logique » (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 147).

Cette appartenance ou association aux six logiques implique qu'une personne n'est pas et ne peut pas être associée strictement à une logique particulière. Pour Boltanski et Thévenot, une personne est associée à une logique pour une « situation particulière » (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 145). L'association est faite par la personne en fonction de ce qu'elle juge comme étant la façon de faire adéquate, selon sa nature propre. Or, lorsqu'elle utilise des caractéristiques liées à une certaine logique pour une situation particulière, elle doit rester dans cette logique jusqu'à la fin de celle-ci (la situation particulière) afin d'assurer une cohérence.

### **2.2.3 L'existence de conflits**

Chaque *logique* est définie selon une valeur centrale propre à elle-même. Comme nous l'avons dit, les personnes mobilisent des caractéristiques de certaines logiques afin d'agir ou de justifier une action lors d'une situation particulière. Le tableau à la page suivante illustre les critiques principales que se reprochent les logiques entre elles.

Tableau 8 Les critiques, repris et adapté de (Mailhot, 2004, p. 51)

De Vers	Logique de l'inspiration	Logique domestique	Logique de l'opinion	Logique civique	Logique industrielle	Logique marchande
<b>Logique de l'inspiration</b>		Refus des choses installées dans la durée, de l'oppression d'une hiérarchie, du bon sens	Ne pas se préoccuper de la reconnaissance des autres, se moquer des signes extérieurs de la réussite	Se méfier des formes instituées	Le rejet de la routine, du raisonnable, de la mesure, de l'identique, de la « compétence »	« Bruit » créé par le réseau et la prolifération qui empêche une réelle authenticité
<b>Logique domestique</b>	Refus du laisser-aller		Discrétion, refus de donner en spectacle, refus du « on »	Responsabilité personnelle, refus du « anonyme » ou collectif	Rejet des produits standards	Superficialité des liens, illusion de l'égalité à l'intérieur du réseau : hiérarchie invisible
<b>Logique de l'opinion</b>	Refus d'une cohérence fondée seulement sur l'« intime conviction»	Rejet du secret et du « caché » et de la « réputation » fondée sur la tradition			Critique des techniciens et des spécialistes coupés de la masse	Compromissions par la cohérence interne marchande
<b>Logique civique</b>	Critique de l'individualisme	Affranchissement des relations de dépendance personnelle, rejet du favoritisme	Critique de l'individualisme		Critique de la technocratie et le bureaucratie	Individualisme poussée à l'extrême
<b>Logique industrielle</b>	Gâchis de l'improvisation	Tradition come frein à l'efficacité et au progrès	Caractère irrationnel du renom et des modes, refus des caprices des célébrités	Inefficacité des procédures administrative et coût des politiques sociales		Consommation ostentatoire, caprices du marché
<b>Logique marchande</b>	Distance émotionnelle, attention aux autres pour avoir accès au marché	Se libérer des liens locaux et des attaches personnelles. Refus d'un ancrage dans l'espace et le temps	Méfais de la spéculation et de la trop grande attention attaché à la célébrité	Refus de l'ingérence de la justice dans le rapport marchands	Éliminer les rigidités des structures, des organigrammes	

Ceci étant dit, si différentes personnes, pour une situation particulière attribuent une « valeur » différente à un élément quelconque, on verra apparaître ce qu'on appelle un « conflit ». Il existe deux types de conflits, le conflit intra-logique et le conflit inter-logiques. Le premier est un conflit entre deux personnes qui s'associent à une même logique pour une situation donnée. Le deuxième est à l'inverse une situation où les deux personnes s'associent à deux logiques différentes.

#### 2.2.4 La résolution des conflits dans l'approche de Boltanski et Thévenot

Selon l'approche de Boltanski et Thévenot (2006), lorsqu'un conflit émerge, différentes options sont disponibles. On compte quatre types de modalités de compromis. Elles sont résumées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 9 Les types de conflits** (Boltanski et Thévenot, 2006, pp. 336–346)

Type de conflit	Modalité d'entente	Modèle de Boltanski et Thévenot
Intra-logique	Type 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vision d'une logique s'applique : les opinions dissidentes sont censurées</li> </ul>
Inter-logique	Type 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insinuation</li> <li>• Relativisation</li> <li>• Violence</li> </ul>
	Type 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromis</li> </ul>
Absence de conflit	Type 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'action unifiée entre les logiques (impossible)</li> </ul>

La première modalité d'entente est la résolution lorsque les deux personnes sont associées à une même logique (intra-logique). À l'intérieur d'une même logique, on peut avoir une interprétation différente de la valeur d'un des critères, un objet par exemple. Afin de résoudre le conflit, on utilisera ce qu'on appelle un *test de valeur* (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 133). Les règles et modalités par lesquelles le test de valeur sera appliqué sont propres à chaque logique (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 136). Les entités en conflits feront donc leurs représentations auprès des sujets de la logique. Une décision sera prise par les sujets

conformément à la valeur centrale et il y aura une résolution en faveur de l'une ou l'autre des entités. L'entité « perdante » verra donc son opinion dissidente défaite (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 138).

La deuxième et troisième modalités d'entente sont toutes deux liées à un conflit inter-logiques. La différence entre les deux réside dans le « but » recherché.

Dans la deuxième modalité d'entente, on tente d'arriver à ce qu'on appelle un « compromis ». Celui-ci est caractérisé par un « sacrifice ». Dans un compromis, une des entités fait un sacrifice sur la valeur qu'elle accorde aux critères de la logique à laquelle elle s'associe. Un compromis est développé dans la volonté d'un bien commun, il est nécessaire lorsque les entités recherchent une résolution à long terme.

La troisième est l'arrangement. Contrairement au compromis qui se veut une collaboration à « long terme » entre des entités associées à deux logiques différentes, l'arrangement sert souvent « d'entente à court terme » qui ne bénéficie que l'intérêt des entités en présence. Il est donc plus particulièrement lié à l'intérêt particulier ou privé. On retrouve 3 types d'arrangements.

- Le premier type d'arrangement est l'insinuation. Elle consiste à accuser une partie de faire des insinuations, « elle vise à dévoiler des intentions cachées » (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 338) . C'est une forme de dénonciation tacite.
- Le deuxième est la relativisation (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 336). Les auteurs la décrivent comme « une façon d'échapper à un *test* ou une *épreuve* de la réalité ». L'idée est d'échapper à ce que la situation demande en faveur d'un retour aux circonstances. L'utilisation de la relativisation est parfois utilisée lorsqu'on a peur d'affronter le test ou l'épreuve. Elle est également une façon d'établir un passage vers une autre logique (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 339).

- Le relativisme. Le relativisme est la suite de la relativisation. Il permet d'échapper de la position de relativisation. La personne s'en échappe en faisant une généralisation de toutes les logiques. Il les unit sous une même bannière, un cosmos unique. Il tend à « abolir la distinction entre les différents registres de justification et même entre les personnes humaines et non humaines » (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 341).
- Le troisième est la violence (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 343). Sans que le modèle soit élaboré en profondeur, les auteurs décrivent l'usage de la violence comme le moment où la personne se soustrait aux justifications et interprétations sur lesquelles sont basés les arguments, en contraignant les autres par la puissance comme étant une possibilité.

La quatrième modalité est l'action unifiée entre les logiques. Ce type d'issue est impossible dans le modèle des logiques de Boltanski et Thévenot. Cela viendrait en contradiction avec la présence de logiques. Pour qu'il y ait une action unifiée des logiques, il faudrait s'entendre sur une valeur centrale « unique », ce qui irait à l'encontre du modèle et ferait basculer le modèle de 6 logiques à une seule qui les unifieraient toutes.

Un exemple de choc des *logiques* remonte au bouleversement de l'industrie fromagère en France dans les années 1980. Alors qu'on voit une transformation de l'agriculture, mettant en opposition les petits producteurs, qui utilisent les méthodes traditionnelles pour faire du camembert (logique domestique), et les gros producteurs industriels qui font de la production de masse (logique industrielle). Boisard et Letablier (1989) utilisèrent l'approche des *logiques* afin d'étudier comment les petits producteurs ont fait pour gérer la globalisation montante (Cloutier et Langley, 2013). La résultante du conflit fût l'utilisation de l'appellation d'origine contrôlée par les petits producteurs. Cet exemple est ce qu'appellent Boltanski et Thévenot, un compromis.

### 2.3 Les différences et similarités des deux modèles

L'approche des *logiques institutionnelles* et le modèle des *économies de la grandeur* se ressemblent à de nombreux égards (Cloutier et Langley, 2013). Les deux approches tentent d'expliquer ce qui justifie les actions et comment différentes rationalités peuvent cohabiter entre elles. Les deux approches l'expliquent par des valeurs de base qui sont communes et propres à chaque *logique*. Les deux approches reconnaissent également les conflits et les moyens pour les résoudre (Cloutier et Langley, 2013). La principale différence va se situer dans la perception des agents sociaux, par l'approche de gestion des conflits et de l'intérêt qu'ils ont à exercer de l'influence envers une entité associée à une logique prédominante dans un milieu. Dans l'approche de Boltanski et Thévenot, afin qu'une personne X, associée à une certaine logique X, puisse exercer de l'influence vers une personne Y qui est associée à une logique Y, la personne associée à la logique X devra faire un sacrifice sur son association envers sa logique X en faveur de la logique Y. Le « sacrifice » devra également être jugé acceptable par la personne associée à la logique Y. La résultante de ce « sacrifice » est d'ailleurs appelée *compromis* (Boltanski et Thévenot, 2006, pp. 277–278). Dans les *logiques institutionnelles*, ce métissage ou compromis n'est pas possible, étant donné l'aspect du pluralisme assumé des *logiques institutionnelles*, on parlera de cohabitation entre *logiques* avec une *logique* dominante et d'autres *logiques* « plus effacées ». Dans leur article, Cloutier et Langley (2013) proposent un tableau récapitulatif des différences ontologiques entre les deux approches. Celui-ci est présenté à la page suivante.

**Tableau 10 Comparaison de l'épistémologie et de l'ontologie des assumption entre les deux approches  
(Cloutier et Langley, 2013, p 371)**

<b>Auteurs</b>	<b>Friedland et Alford (1991)</b>	<b>Boltanski et Thévenot (2006)</b>
<b>Nom</b>	<i>Les logiques institutionnelles</i>	<i>Les économies de la grandeur</i>
<b>Définition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes organisateurs des institutions centrales du capitalisme de l'Occident qui forme nos préférences individuelles et nos intérêts organisationnels et qui nous aident à définir nos actions collectives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes organisateurs basés sur des définitions partagées de ce qu'est le « bien commun » que les gens établissent dans l'intérêt de se définir eux-mêmes et de définir les autres ce qui permet l'action collective.</li> </ul>
<b>Ce qu'ils assument du changement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le changement d'une logique à une autre peut survenir lorsque le milieu évolue. La stabilité résulte des acteurs à vouloir se conformer ou se réaligner avec la logique dominante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La stabilité est négociée localement et un peu en tout temps par des acteurs compétents(sujets) qui définissent ce qui est légitime ou non.</li> </ul>
<b>Domaine spécifique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume que certains domaines, certaines logiques ont tendance à être prépondérantes dans des domaines spécifiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les logiques réfèrent à des définitions acceptées de ce qu'est le bien commun qui peut s'appliquer dans n'importe quel domaine.</li> </ul>
<b>Exclusivité mutuelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les logiques sont mutuellement exclusives. Elles peuvent parfois être interdépendantes et plusieurs logiques peuvent coexister. Il faut cependant s'attendre à ce qu'une ou deux logiques dominent le milieu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les logiques ne sont pas vues comme interdépendantes, mais plusieurs logiques peuvent coexister sous la forme d'arrangement ou de compromis.</li> </ul>
<b>Niveau d'analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus principal sur le « plancher ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accent est mis sur le niveau macro de la société.</li> </ul>
<b>Termes utilisés pour définir ce qui est acceptable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce qui est légitime ou approprié est défini selon un oui ou un non, une croyance ou une pratique l'est ou pas par exemple.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La valeur peut être attribuée selon différentes caractéristiques ; les croyances, les pratiques, les acteurs, les objets, etc. qui répondent à certains critères.</li> </ul>
<b>Agencement des acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limité, les logiques sont assumées tel quel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considérable, les acteurs peuvent « piger » dans les autres logiques pour mener à bien leur stratégie et leurs objectifs.</li> </ul>

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons utiliser le modèle des *économies de la grandeur* de Boltanski et Thévenot. Un des éléments critiques entre les deux approches sur lequel s'appuie ce choix est l'exclusivité mutuelle entre les *logiques*. Dans l'approche des *logiques institutionnelles*, les *logiques* sont mutuellement exclusives ou ont un rapport dominant-



dominé et la cohabitation est difficile étant donné l'aspect politique et la compétition *inter-logiques*, dans quel cas on verrait une *logique* en dominer une autre. Dans ce mémoire, nous traitons la façon dont les acteurs concilient avec la logique associée au *Lean management* dans le milieu universitaire. Cet esprit de « conciliation » rejoint plus difficilement le concept des logiques institutionnelles étant donné son rapport dominant/dominé.

Le modèle des *économies de la grandeur* de Boltanski et Thévenot quant à lui offre un modèle soutenant des façons d'atténuer les conflits entre les logiques (Boltanski et Thévenot, 2006, pp. 293–335). Dans les *logiques institutionnelles*, les valeurs et les pratiques associées à chaque *logique* sont définies et non-négociables. Dans l'approche des *économies de la grandeur*, les *logiques* sont constamment à la recherche de compromis entre elles et se redéfinissent continuellement via les *tests de valeur*.

En ce sens, nous allons utiliser l'approche des *économies de la grandeur* de Boltanski et Thévenot. Étant donné que notre question de recherche cherche à identifier par quel processus des personnes du milieu universitaire concilient avec la logique associée aux méthodes d'optimisation, il nous apparaît que le modèle des *économies de la grandeur* et la façon dont il tente de rapprocher les logiques entre elles est le modèle le plus approprié pour ce mémoire.

## Chapitre 3

### 3. Méthodologie

Dans ce chapitre, nous allons traiter de la méthodologique utilisée pour réaliser notre étude. La première étape a été d'identifier le type de recherche que nous voulions réaliser, pour ensuite définir notre paradigme de recherche et définir nos objectifs de recherche. La suite porte sur les modalités de recrutement, de collecte de données et de leur analyse. Le chapitre va se conclure en traitant des divers enjeux de qualité et de fidélité de la recherche.

#### 3.1 Le type de recherche

Notre recherche a consisté en une étude qualitative. Une des différences fondamentales entre l'analyse qualitative et l'analyse quantitative se retrouve dans la richesse et la complexité des données recueillies (Gavard-Perret, Gotteland, Haonet Jolibert, 2012, p. 277). Ces deux caractéristiques sont d'ailleurs ce que nous voudrions rechercher à travers une étude de cas comme la nôtre. Les autres avantages relevés par (Gavard-Perret et al., 2012, p. 277) sont la capacité qu'ont les études qualitatives à comprendre en profondeur les éléments de l'environnement et le contexte. Ceci étant dit, l'analyse qualitative induit une place importante à l'interprétation du chercheur. En effet, il lui appartient de construire et d'inférer du sens au corpus. Ces auteurs reprennent également les propos de Mucchielli et Paillé (2003, p. 26) qui décrivent l'objectif des études qualitatives comme étant un «*exercice intellectuel pour faire émerger du sens*».

De façon plus spécifique au type de recherche, nous avons réalisé une étude de cas, celle-ci caractérisée par son objectif de compréhension des phénomènes sociaux complexes (Yin, 2003, p. 1). Elle permet entre autres de faire des liens entre des éléments connectés qui n'ont du sens que si on les met ensemble. Elle permet également de retenir les éléments les plus importants des événements de la vie comme les cycles de vie des individus, les processus

organisationnels, les changements de voisinage, les relations internationales et la maturation des entreprises (Yin, 2003, p. 2). Notre étude de cas a justement porté sur les processus par lesquels des acteurs du milieu universitaire, plus précisément au sein de son service alimentaire, concilient avec la logique du *Lean management*.

### 3.2 Le paradigme de recherche

Dans cette étude, la posture retenue est la pragmatique-constructiviste. Elle est utilisée afin de définir notre réalité ontologique. Cette posture a déjà été utilisée en gestion dans les travaux Nørreklit, Nørreklit et Israelsen (2006). Ceux-ci voulaient comprendre pourquoi il y avait un écart entre la connaissance et l'action dans les pratiques de gestion financière (Nørreklit et al., 2006). Pour les auteurs, l'écart est traduit par une méconnaissance de la réalité des uns par rapport aux autres. Dans notre cas, lorsque nous utilisons le terme « réalité », comme nous l'avons fait dans la dernière phrase, nous nous référons à la première hypothèse fondatrice du paradigme tel qu'expliqué dans Gavard-Perret, « *chaque humain connaît sa propre expérience d'UN réel, lequel se manifeste à travers la résistance perçue par l'humain aux actions qu'il mène.* » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 35). Pour la suite de ce chapitre, nous allons utiliser le terme « réel » lorsque nous parlons de la « réalité ». La construction du « réel » dans le paradigme pragmatique-constructiviste se définit selon quatre dimensions (Nørreklit et al., 2006). En anglais, les auteurs utilisaient les termes : *facts*, *possibilities*, *values* et *communication*. Ces quatre dimensions sont présentées dans le tableau 11, inséré un peu plus loin. Ceci étant dit, nous n'utilisons pas la traduction telle quelle des mots afin qu'elles conservent leur sens une fois traduit en français.

Nous remplaçons le terme *facts* par le terme « situation ». Le terme « fait », en français, réfère à : « une chose qui existe et qui est irréfutable »<sup>7</sup>. Cette définition ayant une posture très

lxxii—————

<sup>7</sup> Dictionnaire Le Grand Robert consulté le 28 octobre 2018

positiviste, nous utilisons plutôt le terme « situation » Le Grand Robert définit le terme situation dans un cadre sociologique de la façon suivante : « *ensemble des relations concrètes qui, à un moment donné, unissent un sujet ou un groupe au milieu et aux circonstances dans lesquels il doit vivre et agir* »<sup>8</sup>.

Le terme *possibilities* reste « possibilités ».

Le terme *values* serait normalement remplacé par le terme valeur, cependant, en français le terme « valeur » peut, dans notre cas, référer « à ce qu'une personne estime »<sup>9</sup> ou une valeur morale. Pour éviter la confusion, nous utilisons le terme *valence* pour faire référence à ce qu'une personne estime et auxquelles elle accorde du sens ou de la valeur. Le terme est utilisé dans le champ des sciences sociales au sein de la théorie de la motivation de Vroom (Vroom et Yetton, 1964).

Le terme *communication* reste « communication ».

lxxiii—

<sup>8</sup> Dictionnaire Le Grand Robert consulté le 29 octobre 2018.

<sup>9</sup> Dictionnaire Le Grand Robert consulté le 29 octobre 2018.

Les quatre dimensions sont expliquées dans le tableau suivant.

**Tableau 11 Les quatre dimensions expliquées**

Dimension	Définition
Faits	Les faits, reprenant la définition de (Wittgenstein, 1961), nous considérerons que les faits sont basés sur un « réel » qui existe indépendamment d'un observateur. Pour qu'un fait « existe », il doit être reconnu et établi comme un fait (Mitchell, Nielsen, Nørreklit et Nørreklit, 2013).
Possibilités	Les possibilités sont des construits cognitifs, intangibles, dont l'ensemble va de l'impossibilité à l'infinie. Cependant la possibilité n'existe que si elle est constituée de faits relatifs et mis en relation par la personne. <i>Ils doivent faire du sens pour elle</i> (Mitchell et al., 2013).
Valeurs	Les valeurs sont subjectives et sont développées différemment pour chaque personnes. De plus, celle qu'on accorde aux faits et aux possibilités est ce qui va orienter l'action des acteurs s'ils jugent que les possibilités sont à portée.
Communication	Sans la communication, il n'y a que des réalités individuelles (Wittgenstein, 1953). Chaque individu à sa propre perception des faits, des possibilités et des valeurs. La communication permet de les coordonner et de combiner (Mitchell et al., 2013).

Dans cette approche épistémologique, il n'existe pas un réel précis, il existe autant de réels qu'il y a d'humains. Ceci étant dit, les membres d'une même *logique* ont tendance à reconnaître un réel de façon similaire et c'est d'ailleurs pourquoi ils peuvent s'associer et s'y associer.

Dans ce mémoire, nous nous intéressons aux processus par lesquels des membres d'un milieu universitaire concilient avec la logique associée aux méthodes d'optimisation. Nous regarderons donc les processus de conciliation entre les représentants des différentes logiques en place.

Il va s'en dire que chaque représentant d'une logique a une représentation du réel qui lui est propre et qu'elle est cohérente avec sa logique, sans quoi rien n'aurait de sens pour lui. Si une personne associée à une logique particulière veut concilier avec une autre logique, elle devra reconnaître le réel de l'autre. Ce processus est réalisé par une forme de communication. Celle-ci suit les étapes de la construction du réel tel que décrit plus tôt. Une fois un réel

commun construit, elles sont capables de négocier des modalités d'entente sur des éléments fondamentaux communs.

### **3.3 Les objectifs de recherche**

Les objectifs de notre recherche sont intrinsèquement liés à notre paradigme d'étude : le constructivisme-pragmatique. Nous comptons quatre étapes. Les deux premiers servent à caractériser la logique des participants en fonction des caractéristiques mobilisées par ceux-ci. Le troisième vise à analyser les relations entre les logiques représentées par les participants lors des conflits. La dernière étape porte sur une analyse d'une partie de la problématique.

1. Assigner une logique aux divers acteurs des comités observés.
2. Identifier des conflits et pouvoir les relier le mode de pensée d'individus à des logiques.
3. Révéler les processus par les différents acteurs afin de résoudre les conflits auxquels ils sont confrontés dans la gestion de leurs opérations au travail.
4. Identifier la base du compromis lorsque celui-ci est possible ou observé

### **3.4 Les modalités de recrutement**

La première étape a été de trouver un milieu possible pour réaliser l'étude. À cette fin, nous avons sollicité les directions de différents milieux afin de sonder l'intérêt possible à la réalisation d'un projet d'observation dans leur milieu. Un premier milieu d'observation a été identifié et une demande de certification éthique a été soumise afin de pouvoir assister aux rencontres du comité. Le projet correspondait à l'observation de comités institutionnels qui appliquaient la méthodologie *Lean* afin de revoir l'attribution des activités d'enseignement de l'université en question. Toutefois, la personne qui occupait le poste de recteur a décidé de revoir la gestion des comités *Lean*, ce qui ne nous permettait plus d'y assister. De

nouvelles démarches ont été entamées afin de trouver un nouveau milieu d'observation. À la suite de celles-ci, un service alimentaire d'une université québécoise s'est montré intéressé à nous accueillir. Une nouvelle demande de modification a été transmise au comité d'éthique afin qu'elle corresponde à la réalité et aux contraintes du nouveau milieu. Une fois celle-ci obtenue, nous avons recontacté le directeur du service visé afin de s'assurer qu'il était toujours prêt à accueillir le projet d'observation. Celui-ci nous confirma qu'il était encore ouvert au projet d'observation.

Par la suite, le directeur nous a fait part qu'il informerait les employés que l'étudiant-chercheur viendrait leur faire signer un formulaire de consentement (Annexe 23). La rencontre avec les employés consistait en une rencontre individuelle d'environ 15 minutes avec chacun d'eux. Une lecture complète du formulaire de consentement était faite avec chaque employé. Lors des rencontres, un accent était particulièrement mis sur le fait qu'ils étaient libres de ne pas consentir à ma prise d'information sur leurs interventions, que le directeur ne saurait pas qui participe ou non et que seulement le chercheur et son superviseur seraient au courant de leur consentement. Je tenais également à rassurer les employés que mes observations ne porteraient pas sur leurs opinions sur des méthodes d'optimisation, mais bien comment, ils en venaient ou non à concilier avec celles-ci.

### **3.5 La collecte de données**

Dans le cadre de recherche de type qualitative appliquée à la gestion, l'observation est un outil utilisé depuis longtemps dans cette discipline (Gavard-Perret et al., 2012, p. 165). Selon les mêmes auteurs, on peut définir l'observation comme « une stratégie particulière d'interaction avec le terrain » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 166). Ils ajoutent que l'observation dépasse la simple notion d'écoute et de vision, car elle implique « *toute la personne de l'observateur* ».

La collecte de données a été réalisée lors de huit rencontres réparties dans cinq comités de travail. Celles-ci ont eu lieu lors de l'automne 2018. Seize personnes ont participé au projet de recherche. Les interventions de chaque rencontre étaient enregistrées à l'aide d'un enregistreur audio. Le lieu des rencontres de comités variait. Certains comités ont eu lieu dans les locaux des services alimentaires, les autres se sont tenus dans une salle de rencontre. Toutes les rencontres ont eu lieu le matin. Aucune modification aux convocations n'a été apportée à celles-ci, ce qui aurait pu être une tentative d'accommodation du chercheur.

### **3.5.1 La description du premier comité**

Dans le premier comité, nous retrouvions quatre membres du personnel : un cadre, un professionnel-cadre, mais non syndiqué ainsi que deux professionnels salariés syndiqués. La rencontre de ce comité correspond à l'annexe 1.

### **3.5.2 La description du deuxième comité**

Dans le deuxième comité, nous retrouvions quatre membres du personnel. Il y avait le même cadre ainsi que le professionnel, cadre et non syndiqué. Les deux autres membres du personnel étaient des professionnels syndiqués. Les rencontres de ce comité correspondent aux annexes 2, 5 et 6.

### **3.5.3 La description du troisième comité**

Dans le troisième comité, nous retrouvions quatre membres du personnel. Il était composé d'un cadre supérieur, deux cadres et d'une personne professionnelle, cadre et non syndiquée. La rencontre de ce comité correspond à l'annexe 3.



### **3.5.4 La description du quatrième comité**

Dans le quatrième comité, nous retrouvions trois membres du personnel. Il était composé de deux cadres ainsi d'un professionnel, cadre et d'un employé non syndiqué. Les rencontres de ce comité correspondent aux annexes 4 et 7.

### **3.5.5 La description du cinquième comité**

Dans le cinquième comité, nous retrouvions huit membres du personnel. Il était composé d'un cadre, d'un professionnel syndiqué et de six employés à temps partiel syndiqués. La rencontre de ce comité correspond à l'annexe 8.

## **3.6 Les instruments de collecte de données.**

Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé trois instruments de collecte de données lors de l'observation des rencontres des comités. L'objectif est de trianguler les données afin d'en augmenter la validité. (Barondeau, 2015, p. 123) définit la triangulation des données comme étant « l'objectif de consolider les données traitées sous forme de faits ou de preuves qui serviront à la chaîne argumentaire ». En somme, les différentes sources, lorsque croisées, servent à décrire le réel perçu par le chercheur.

### **3.6.1 L'observation directe**

Le premier instrument est l'observation directe. Celle-ci s'effectue à l'aide de la grille d'observation (ANNEXE 25) appelée protocole d'observations (Yin, 2003). Elle permet encadrer l'observation afin de récolter les données. Yin (2003) nous rappelle que dans le

cadre d'une observation, plus il y a de sources d'informations, meilleure est la collecte et donc l'analyse subséquente.

#### **3.6.1.1 Les stratégies d'observations**

Afin de récolter nos données, nous utilisons deux stratégies d'observation différentes. La première est l'observation en continu lors de la durée des comités (30 à 60 minutes). Cette stratégie vise à suivre et comprendre la structure de la rencontre.

La deuxième stratégie vise à saisir les conflits entre les participants, qu'ils soient apparents ou non, pendant les comités. Les conflits apparaissent au hasard et se terminent également comme tel. Cela nécessite donc un niveau d'attention supplémentaire de la part de l'observateur. Ce sont ces moments charnières répartis aléatoirement dans la rencontre qui circonscrivent l'analyse.

#### **3.6.2 L'enregistrement audio**

Le deuxième instrument d'observation est l'enregistrement audio. Il peut être difficile pour le chercheur de tout capter ce qu'un moment peut offrir. On utilise l'enregistrement audio afin de rédiger des verbatim. Ceux-ci permettent au chercheur de revenir sur un moment en particulier et de le revivre. L'enregistrement sert également à titre d'évidence sur un sujet.

#### **3.6.3 Le journal de bord**

Le troisième instrument est le journal de bord. Celui-ci sert à la prise de notes ethnographiques. Celles-ci sont prises chronologiquement. Dans son livre Kristin G. Esterberg (Esterberg, 2002, p. 77) suggère de séparer en deux colonnes la prise de notes. Une première colonne pour le ressenti et les impressions et une deuxième pour les observations directes. Celles-ci doivent également rappeler facilement l'émotion ressentie afin d'évoquer le souvenir pris en note. D'ailleurs, la prise de notes ethnographiques dans un journal de bord ne doit pas être évaluative ou subjective des situations durant les comités. Par ailleurs, en raison de la forme du journal de bord et que celui-ci contient des notes sur les participants qui pourraient révéler des éléments sur leur identité, celui-ci n'est pas présent dans les annexes.

#### **3.6.4 Les sources documentaires externes**

Des sources documentaires externes (ex. procès-verbaux des rencontres tenues) étaient également disponibles et mises à notre disposition. Malgré leur disponibilité, nous n'avons pas utilisé les procès-verbaux des rencontres. Le tableau 12, adapté de Yin (2003) p. 86, décrit les avantages et inconvénients de ces méthodes de cueillette d'information.

**Tableau 12 Avantages et inconvénient des méthodes de cueillette de données**

<b>Méthode de cueillette de données</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Observation sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saisir les informations ou les comportements observés.</li> <li>• Permet d'évaluer le contexte.</li> <li>• Les données sont concrètes.</li> <li>• Représentation et capacité de faire des liens contextuels entre les comportements les paroles et les écrits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le chercheur peut induire un ou des biais en raison de sa présence.</li> <li>• L'observation ethnographique est basée sur la perception contextuelle de l'observateur.</li> <li>• La grille d'observation peut restreindre la portée de l'observation.</li> </ul>
Documents internes Documents externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stable : peut être analysée plusieurs fois.</li> <li>• Discrète et indépendante de l'étude de cas.</li> <li>• Données exactes et détaillées vérifiables.</li> <li>• Envergure d'évènements, personnes et lieux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extraction parfois difficile.</li> <li>• Possibilité de biais de sélection.</li> <li>• Sujet aux biais d'interprétation.</li> <li>• Accessibilité limitée ou interdite.</li> </ul>

Nous tenons à revenir sur un des inconvénients liés à l'observation sur le terrain. Dans son livre, Esterberg (2002) souligne l'importance de « devenir invisible ». Dans un monde idéal, l'observateur voudrait être invisible. En effet, la présence du chercheur peut induire un certain biais, car les individus se sachant observés, pourraient modifier leurs comportements pour « mieux paraître » aux yeux du chercheur. L'auteure note qu'au fil du temps, les individus deviennent habitués à la présence du chercheur et ceux-ci ne le remarquent plus. Ceci étant dit, cette volonté de « bien paraître » aux yeux du chercheur s'estompe et le naturel revient. Par ailleurs, il est impossible d'éliminer le risque complètement, on ne peut que l'amoindrir (Esterberg, 2002). Une sensibilisation au désir de l'observateur d'être invisible a fait l'objet d'échanges avec les individus à être observés lors de la signature du formulaire de consentement qui a été utilisé dans le cadre de la recherche.

### **3.7 L'analyse de données**

L'analyse de données ou de contenu correspond «à un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du

*contenu des messages à obtenir des indicateurs(quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages»* (Bardin, 2003, p. 47). Rappelons notre objectif de recherche qui est de déterminer par quel(s) processus des acteurs du milieu universitaire, au sein de son service alimentaire, concilient avec la logique du *Lean management*. Afin d'y arriver nous voulons faire ressortir la *logique* qui est associée à chaque membre des comités, et ce, à travers leurs communications conscientes ou inconscientes. Cette étape est cruciale dans le cadre de notre question de recherche.

L'analyse de données repose sur l'analyse d'un corpus. Dans notre cas, le corpus a consisté à des verbatim réalisés après chaque rencontre. Les rencontres de comités seront enregistrées, retranscrites, codifiées, puis anonymisées. L'écriture des verbatims a été transcrite « telle quelle », c'est-à-dire qu'il est rédigé en « joul » aux moments appropriés. L'objectif était de conserver un maximum de sens et de contexte pour chaque situation. Une fois les verbatim retranscrits, nous suivons les trois étapes de la démarche d'analyse décrite par Gavard-Perret et al. (2012, p. 285), soit :

- La préanalyse ;
- L'exploitation du matériel ;
- Le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation.

Afin de réaliser l'exploitation du matériel, nous avons réalisé une codification des différentes phases. La première consistait à anonymiser les données. Il s'agissait d'un document dans lequel des clés étaient créées pour les différents groupes suivants :

- Les participants ;
- Les événements ;
- Les clients ;
- Les employés mentionnés ;

- Les comités auxquels nous assistions ;
- Les pavillons de l'université ;
- Les employés externes au service mentionné ;
- Les services internes ;
- Les services externes ;
- Les syndicats externes.

Les différentes informations relatives à ces groupes étaient sécurisées à l'aide d'un mot de passe dans un fichier Word. Celui-ci était enregistré sur un ordinateur fixe, également protégé par un mot de passe. Seul l'étudiant-chercheur avait accès à ceux-ci.

La deuxième phase consistait à associer des logiques aux participants. Pour ce faire, nous avons analysé l'ensemble des locutions des participants afin de faire ressortir celles qui le définissaient le plus. Le tableau ci-contre (Tableau 13) a été utilisé pour observer et répertorier les manifestations qui représentaient les différentes caractéristiques. Celui-ci a permis de bien identifier la caractéristique en question selon la manifestation des participants.

**Tableau 13 Manifestation des caractéristiques**

<b>Caractéristique</b>	<b>Manifestation</b>
Valeur centrale (1)	Préoccupation évoquée
État de cohérence (2)	Qualité requise ou à démontrer
Dignité des personnes (3)	Le critère utilisé pour appréciation
Répertoire des sujets (4)	Le statut des acteurs ou participants
Répertoire des objets et des dispositifs (5)	Artefacts, symboles et autres manifestations
Formule d'investissement (6)	Coût du sacrifice
Rapport de cohérence (7)	Ce qui marque l'allégeance entre le sujet et la logique
Relations naturelles entre les êtres (8)	Rapport entre les sujets
Figure harmonieuse (9)	Représentation
Épreuve-modèle (10)	Épreuve (réaction face au conflit)
Mode d'expression du jugement (11)	Sanction
Forme de l'évidence (12)	Justification
État de dissonance (13)	Le défaut

Le troisième phase a consisté à identifier les conflits en présence.

La transcription des verbatim ainsi que leur codification ont été réalisées à l'aide du logiciel *Microsoft Word*. Il faut également mentionner que bien que nous réalisions la rédaction de verbatim, les situations retranscrites n'ont du sens que s'ils sont remis dans leur contexte.

### **3.8 Les enjeux de qualité**

Nous allons traiter des enjeux de qualité dans les présentes sous-sections, ils permettent au lecteur de connaître les moyens par lesquels nous tentons de minimiser les différents types d'erreurs.

Dans une perspective constructiviste, en plus de la légitimité de la recherche, deux critères doivent être considérés : l'adéquation et l'enseignabilité (Gavard-Perret et al., 2012, pp. 96-97). Le premier, l'adéquation, renvoie au fait qu'une analyse (conjecture) convient à une situation donnée (un contexte, un acteur et un moment). Gavard-Perret et al. (2012) utilisent la métaphore de la clé qui ouvre une serrure pour illustrer ce principe. Il s'agit de la capacité de la clé à ouvrir la serrure et non l'inverse. Une analyse convient si celle-ci permet de comprendre une situation dans un contexte donné. Le second, l'enseignabilité, renvoie à l'intelligibilité des analyses (conjectures) ou la possibilité de les comprendre et de les transmettre.

Quant à la légitimité de la recherche, celle-ci renvoie à la validité nominale et logique du cadre mobilisé.

### 3.9 Les enjeux de fidélité

Lorsque nous parlons de fidélité, nous faisons référence à la reproductibilité de l'expérience. « *Si un autre chercheur voulait refaire la même expérience ou une expérience similaire, aurait-il tout ce qu'il a besoin de la refaire ?* ». Dans ce cas-ci, il serait virtuellement impossible de refaire l'expérience. Les situations qui se déroulent sont uniques et se sont déroulées dans un contexte qui ne peut pas être reproduit (Gavard-Perret et al., 2012, p. 97).

### 3.10 La validité nominale

Comme toutes les théories, le cadre développé par Boltanski et Thévenot (2006) n'est pas exempt de critiques. Boltanski les a lui-même reconnues. La première critique porte à l'effet que l'aspect lié à la société d'ensemble aurait été négligé en raison d'un fort accent sur les interactions entre les individus. La deuxième critique, concerne l'absence des éléments injustifiables de la justice comme la violence. Finalement, la troisième critique réfère au processus d'apparition et de disparition de *logiques* (Breviglieri, Lafayeet Trom, 2009, p. 25).

Pour ce qui est de la première critique, Barondeau (2015) soutient qu'elle n'est pas justifiée, car pour lui, « *si l'on s'intéresse effectivement aux interactions, celles-ci s'appuient sur un cadre normatif, lequel cadre plonge ses racines dans la macrosociologie* » (Barondeau, 2015). Pour la deuxième critique, nous reconnaissons l'absence « d'éléments injustifiables ». Ceci étant dit, il est généralement accepté qu'en société, ces façons de faire sont inacceptables et que leur utilisation se traduit par une comparution au tribunal. Finalement, en réponse à la troisième critique, bien que le cadre ne définît pas un processus d'apparition ou de disparition, les logiques ne sont pas des objets immuables. Elles reposent sur des principes supérieurs qui peuvent être remis en question au travers d'épreuves, lesquels pourraient les



changer au fur et à mesure que la société évolue faisant ainsi mourir la logique au bénéfice d'une nouvelle (Barondeau, 2015).

Pour conclure, le modèle Boltanski et Thévenot (2006) a su répondre à ses critiques et cela ajoute de la crédibilité au cadre. Les *logiques* sont des structures qui sont constamment en évolution et qui cherchent à atteindre un équilibre qui est défini par leur valeur centrale.

### **3.11 La validité logique**

Le milieu dans lequel nous allons réaliser notre projet d'étude est le milieu universitaire. Celui-ci est un milieu pluraliste (Albert et Whetten, 1985; Cohen et March, 1986). Une organisation pluraliste a plusieurs identités en son sein, elle est incarnée par plusieurs logiques, toutes légitimes (Kraatz et Block, 2008). On retrouve donc plusieurs paradigmes et différentes cultures qui se traduiront en *logiques*. La présence de celles-ci nous confirme la pertinence du cadre théorique dans le contexte de ce milieu.

### **3.12 Les enjeux éthiques**

À l'UQAC, les enjeux éthiques sont régis par le comité d'éthique de la recherche (CER). Étant donné que notre étude de cas se fera en présence d'humains, nous avons dû effectuer une demande au CER, puis une demande de modification au CER lorsque le milieu a changé. Le certificat d'éthique final nous a été remis au mois d'octobre qui est présent à l'annexe 22.

### **3.13 Les limites de l'étude**

Comme n'importe quel projet, celui-ci comporte des limites. Premièrement, d'un point de vue conceptuel, face aux limites des sondages individuels à rendre compte facteur par facteur

de la propension institutionnelle à l'implantation (*l'institutional readiness*) du *Lean higher education*, nous avons utilisé une notion capable de rendre compte de l'imbrication des logiques d'action (la compréhension), des acteurs (acteurs), dans leur contexte (contexte) lors de l'implantation du *Lean management* (moyen). Dans sa version actualisée, le cadre théorique retenu comporte six logiques plutôt que sept. L'utilisation de la septième logique, soit celle des projets, aurait pu ajouter un éclairage différent et bonifier nos propositions de solution. N'ayant pas trouvé d'étude l'ayant éprouvé, nous nous en sommes tenus à la méthodologie usitée de Barondeau (2015). En accord avec les critères de scientificité de notre perspective constructiviste, les propositions faites conviennent aux analyses réalisées et aux situations observées (critère de convenance) en plus de rendre visible des processus qui ne l'étaient pas jusque-là (critère d'intelligibilité).

Deuxièmement, le projet initial devait être réalisé par l'observation de situations plus caractéristiques du milieu de l'éducation supérieure, c'est-à-dire au sein de processus académiques à l'université. La présente étude a néanmoins démontré l'utilité d'appliquer à de telles situations la démarche afin de faciliter l'implantation de *Lean higher education*.

Finalement, nous avons observé et analysé un nombre limité de conflits. L'étude de quelques conflits supplémentaires, dans la durée, aurait pu accroître la pertinence des analyses et la convenance des propositions formulées.

## Chapitre 4

### 4. Présentation des résultats

Dans ce chapitre, nous allons présenter le traitement des résultats. Au préalable, il y aura un bref retour sur notre question de recherche, c'est-à-dire, par quel(s) processus des acteurs du milieu universitaire, au sein de son service alimentaire, concilient avec la logique du *Lean management*. Nous avons attribué une logique à chaque individu à l'aide de notre cadre théorique. En effet, nous nous appuyons sur les écrits de Boltanski et Thévenot (2006) portant sur les logiques. Le chapitre est divisé en quatre sections afin de répondre à notre question de recherche.

1. L'association d'une logique propre à chaque participant. Nous associons une logique aux méthodes d'optimisation. Nous avons défini également la logique associée aux méthodes d'optimisation des processus.
2. Les conflits entre les participants et les caractéristiques mobilisées jusqu'à la résolution ou non des conflits.
3. Une analyse comparée des trois extraits analysés afin de déterminer s'il y a des similitudes entre elles et le cadre théorique.
4. Une analyse du cadre théorique et de notre objet d'étude

Finalement, il est important de mentionner que les conflits qui ont été analysés étaient des conflits de justification et non des conflits en violence.

#### **4.1 Les logiques associées aux participants**

Selon notre cadre, chaque logique est composée de différentes caractéristiques. Nous utilisons la grille d'analyse qui a été réalisée dans la thèse de Mailhot (2004). La grille se veut une synthèse du livre de Boltanski et Thévenot. Nous nous sommes également basés sur cette grille afin de définir la logique de chaque participant. La grille présentée est par ailleurs la même grille qui a été présentée à la page 60 dans le tableau 7.

Nous référerons à de nombreuses aux différentes caractéristiques présentées dans le tableau de la prochaine page. Afin de faciliter la compréhension des analyses qui suivront, une numérotation des caractéristiques a été ajoutée. Celle-ci servira de référence lorsque des références à des caractéristiques seront faites plus loin dans le chapitre.

Tableau 14 Portrait de chacune des logiques, repris et adapté de (Mailhot, 2004, p. 50)

Logique	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchande	Industrielle
<b>Caractéristique</b>						
<b>1. Valeur centrale</b>	Jaillissement de l'inspiration	Tradition, génération, hiérarchie	Les autres, le public	Proéminence des collectifs, volonté générale	Rivalité, concurrence, compétition	Performance, efficacité, avenir
<b>2. État de cohérence</b>	Bizarre, insolite, merveilleux, spontané	Bienveillant, avisé, distingué, franc, fidèle	Réputé, reconnu, succès (avoir du), distinguer(se), persuasif, accrocheur	Unitaire, légal, réglementaire, officiel, représentatif, autorisé, titulaire, libre	Vendable, millionnaire, gagneur	Fonctionnel, fiable
<b>3. Dignité des personnes</b>	Amour, passion créée	Bon sens, pli, naturel(le), caractère	Amour-propre, considération (désir de)	Droits civiques, aspirations politiques, participation	Désir, égoïsme, l'amour des choses	La capacité d'une personne à réaliser un travail, son potentiel
<b>4. Répertoire des sujets</b>	Monstre, enfant, artiste, fou	Familles, grandes personnes, parents et enfants, chef	Personnalités, leader d'opinion, porte-parole	Collectivités publiques, parti, fédération, section, bureau, comité, élu, représentant, délégué, secrétaire, adhérent	Vendeur, client, acheteur, indépendant	Experts, spécialiste, responsable
<b>5. Répertoire des objets et des dispositifs</b>	Esprit, corps rêve, inconscient, drogue	Bonnes manières, rang, présentation, cadeaux, titre	Marque, message, campagne, communiqué	Droits, législation, décret, ordonnance, mesure, tribunaux, formalité, procédure, procès-verbal, protocole d'accord, dérogation, capacité(électorale), code, critère, circonscription, liste électorale, programme, orientation, déclaration affiche, brochure, bulletin, tract, slogan, siège, permanence(une), local(un), sigle, carte	Objet de luxe	Outils, plan, ressources, les méthodes les plus efficaces, tâche
<b>6. Formule d'investissement</b>	Remettre en question, risque, détour	Serviabilité, devoir(et dette), harmonie	Révéler, renoncement au secret	Solidarité, lutte, renoncer au particulier	Liberté, attention aux autres, détachement	Progrès, investissement, dynamique

Logique Caractéristique	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchande	Industrielle
<b>7. Rapport de cohérence</b>	Valeur universelle de la singularité, indépendant	Autorité, subordination, respectabilité, honneur, honte	Identification, être reconnu	Adhésion, représentation, délégation, traduire (les aspirations)	Posséder	Maîtriser
<b>8. Relations naturelles entre les êtres</b>	Créer, découvrir, imaginer, rêver, recherche	Reproduire, enfanter, éduquer, inviter, donner, recevoir, rendre, recommander, remercier, respecter	Influencer, convaincre, sensibiliser, attirer, séduire, accrocher, penser, capter, lancer, émettre, circuler(faire), propager, promouvoir, orienter, amplifier, parler de, citer	Unifier, mobiliser, rassembler, exclure, adhérer, rallier(se), appel (lancer un), débattre (démocratiquement), parole (prendre la), informer, codifier, légaliser, habilitier, saisir (les tribunaux)	Acheter, procurer (se), vendre, affaires (être en affaire avec), négocier, parti (tirer parti), monnayer, payer, rivaliser	Fonctionner, mettre en œuvre, analyser, mesurer, formaliser
<b>9. Figure harmonieuse</b>	Imaginaire, inconscient	Maison, famille, milieu, principes, usages, convenances	Audience, cible, image	Démocratie, État, base, électorat	Marché	Organisation, système
<b>10. Épreuve-modèle</b>	Aventure, quête, voyage mental, cheminement,	Fête, naissance, décès, mariage, mondanité, conversation, distinction, nomination	Manifestation, conférence de presse, inauration, porte ouverte	Assemblée, congrès, conseil, réunion, session, mouvement, présence (manifester la), litige, recours, justice (demander)	Affaire réglée, dans le sac, marché conclu	Lancement, mise en route, mise en œuvre, réalisation
<b>11. Mode d'expression du jugement</b>	Illumination, intuition, bouillonnement, révolution	Apprécier, féliciter, remontrances, rapporter	Rumeur, répercussion, cote, mode	Vote, élection, consultation, mobilisation, prise de conscience	Prix, valeur	Correct, en ordre de marche, fonctionnant
<b>12. Forme de l'évidence</b>	Symbole, signes, images	Exemple(donner en), préjugé(le)	Connu, évidence du succès	Loi, règles juridiques, statut	Bénéfice, résultat, rétribution	Mesure
<b>13. État de dissonance</b>	Figé, habitude, reproducteur	Impoli, vulgaire, flatteur, traître, cancanier	Méconnu, caché, banal, indifférence	Divisé, particulier minoritaire, arbitraire, déchu	Détesté	Inefficace, improductif, non optimal, aléatoire

Comme nous l'avons mentionné au chapitre 2, les participants appartiennent à toutes les logiques et ils en « choisissent » une qu'ils jugent à propos, selon leur nature, pour une situation définie. L'étape suivante correspondait à associer une logique particulière à chacun des participants. Cette façon de faire apparaît contradictoire avec les affirmations que nous avons faites précédemment. Ceci étant dit, ce que nous voulons, c'est de dégager « une tendance », nous cherchons une « cohérence » dans les logiques et caractéristiques utilisées par les participants. Chaque locution était alors associée à une caractéristique d'une logique particulière. Le processus était répété pour toutes les locutions des participants puisque nous ne pouvons pas prétendre qu'un participant est associé à une logique simplement en raison de façon d'agir dans un événement particulier. Cela pouvait impliquer d'analyser un échange en remontant à l'origine d'un conflit qui aurait débuté à un comité antérieur ou ultérieur au besoin.

Lorsque toutes les locutions étaient analysées, une logique était associée lorsqu'il y avait une saturation, c'est-à-dire, jusqu'à ce que l'information devienne redondante et qu'on puisse définir une « tendance » vis-à-vis des participants. Le résultat de cette « saturation » est présenté dans le tableau 15. Néanmoins, il reste que pour une situation X, et bien qu'une tendance ait été définie pour un participant, il se peut que pour ladite situation, le participant mobilise des caractéristiques issues d'une autre logique puisqu'il aura jugé que c'est la façon adéquate de gérer la situation.

Afin d'illustrer notre démarche et pour permettre une meilleure compréhension de la façon dont nous avons dégagé nos tendances, nous avons ciblé le Participant7.

On retrouvera aux annexes 9 à 21, des tableaux présentant des caractéristiques ainsi que des extraits probants qui ont mené à l'association d'une logique aux participants.

#### 4.1.1 La logique associée du Participant7

Dans notre volonté d'associer une logique propre à chaque participant, nous avons regardé ses motivations, la *valeur centrale(1)* de ses propos.

Afin d'exposer notre démarche réflexive, nous utilisons le Participant7. Deux extraits ont été analysés afin de définir la logique associée à ce dernier.

#### 4.1.2 Le premier extrait

L'extrait que nous avons choisi se déroule dès le début du traitement de l'ordre du jour par le comité. Dans cet extrait, le **Participant7(Industrielle)** présente un suivi d'un dossier. Le premier extrait se déroule lors de la rencontre numéro 3. Le **Participant7(Industrielle)** est présent avec les Participants 1, 2 et 8.

*Participant1(Industrielle) : On a fait des changements au niveau des euhh des tortillas, euhh au niveau de ce qu'on met dans le tortillas, changement des cost, pour que ça nous coute moins cher, la dinde a été changé, on est retourné à une dinde qu'on tranchait nous-même aussi, euhh.*

*Participant7(Industrielle) : On avait parlé d'éliminer le tortillas au bœuf.*

*Participant1(Industrielle) : Ouais.*

*Participant7(Industrielle) : Faque-là y'est tu éliminé ?*

*Participant1(Industrielle) : Ben-là j'me suis aperçu, Ben-là que y'étais pas éliminé, mais-là, c'est entre autres sur quoi on a travaillé cette semaine, la y'a la question on met tu du pastrami a place, là j'va regarder si on va mettre du pastrami a place, mais-là.*

*Participant7(Industrielle) : Là on s'entend que y'a une mauvaise communication.*

*Participant1(Industrielle) : Ouais.*

*Participant7(Industrielle) : Mais-là toi tu viens me voir avec un document Excel qui est écrit dessus que le chose au bœuf est éliminé.*



Immédiatement, on remarque que le Participant7 se questionne sur la réalisation de la tâche que le Participant1(Industrielle) avait à faire. La centralisation sur la tâche, sur la performance, sur l'atteinte des objectifs est, selon notre cadre, liée à la logique industrielle. Suivant cette réflexion, nous ferons l'hypothèse que le Participant7 pourrait effectivement être associé à la logique industrielle. En analysant le premier extrait, nous irons confirmer ou infirmer celle-ci.

Reprenons la discussion entre celui-ci et le Participant1(Industrielle).

*Participant7(Industrielle) : On avait parlé d'éliminer le tortillas au bœuf.*

*Participant1(Industrielle) : Ouais.*

*Participant7(Industrielle) : Faque-là y'est tu éliminé ?*

*Participant1(Industrielle) : Ben-là j'me suis aperçu, Ben-là que y'étais pas éliminé, mais-là, c'est entre autres sur quoi on a travaillé cette semaine, la y'a la question on met tu du pastrami a place, là j'va regarder si on va mettre du pastrami a place, mais-là.*

*Participant7(Industrielle) : Là on s'entend que y'a une mauvaise communication.*

*Participant1(Industrielle) : Ouais.*

*Participant7(Industrielle) : Mais-là toi tu viens me voir avec un document Excel qui est écrits dessus que le chose au bœuf est éliminé.*

Cette réflexion du Participant7(Industrielle) est cohérente avec la définition de la première caractéristique, soit la *valeur centrale(1)* de chaque logique. Dans l'ouvrage de Boltanski et Thévenot (2006), on retrouve d'ailleurs la définition suivante pour parler de la *valeur centrale(1)* de la logique industrielle : « *L'ordre de la logique industrielle est basé sur l'efficience des êtres, leur performance, leur productivité et leur capacité de réaliser les opérations normales et de répondre utilement au besoin (p159)* ». Cependant, la cohérence initiale ne nous permet pas d'affirmer qu'un participant appartient d'emblée à une logique particulière. Chaque logique, un peu à l'image d'un ensemble, possède différentes caractéristiques. Il devient à propos de vérifier la présence de caractéristiques liées à la logique industrielle afin de confirmer notre hypothèse de départ. Nous passerons donc en

revue les caractéristiques qui sont présentes dans les extraits afin de voir si celles-ci sont représentées.

La deuxième caractéristique après la *valeur centrale*(1), est le *rapport de cohérence*(2). Mailhot (2004) le représente avec les termes *fonctionnel et fiable*. Le Participant7(Industrielle) questionne d'ailleurs la fiabilité du travail du Participant1(Industrielle).

*Participant7(Industrielle) : Mais-là toi tu viens me voir avec un document Excel qui est écrit dessus que le chose au bœuf est éliminé .*

Le Participant1(Industrielle) serait venu le voir avec un document qui aurait indiqué que la tâche est réalisée alors qu'elle ne l'est pas. Ce questionnement sur la fiabilité nous confirme la présence de la deuxième caractéristique.

La troisième caractéristique est la *Dignité des personnes*(3). Dans l'extrait que nous avons choisi, on ne retrouve pas une l'expression de la *Dignité des personnes*(3) par le Participant7(Industrielle).

La quatrième caractéristique est le *Répertoire des sujets*(4). On définit comme *sujet*(4) issu de la logique industrielle, un professionnel, un responsable de dossier, un opérateur, un gestionnaire, un directeur, etc. Le Participant7(Industrielle) est directeur général et s'inscrit donc dans la définition. De même, la façon dont il considère le Participant1(Industrielle) qui devait s'acquitter d'une tâche, qui le considérerait responsable d'un dossier, porte à croire qu'il le reconnaît comme un *sujet*(4) lié à la logique industrielle.

La cinquième caractéristique est le *Répertoire des objets et des dispositifs*(5). On retrouve dans les propos du Participant7(Industrielle) des éléments de cette caractéristique. Premièrement, le concept de « tâche » autour duquel la discussion est centrée.

Deuxièmement, l'utilisation du document Excel comme outil de gestion nous permet de le considérer comme un *objet*(5) de la logique.

La sixième caractéristique est la *Formule d'investissement*(6). Dans l'extrait que nous avons choisi, on ne retrouve pas une *Formule d'investissement*(6) par le Participant7(Industrielle).

La septième caractéristique est le *Rapport de cohérence*(7). Avec celui-ci, le Participant7(Industrielle) évalue à quel point le Participant1(Industrielle) est fidèle aux caractéristiques qui décrivent sa logique. Le Participant1(Industrielle) échoue à être cohérent avec la logique, car il est écrit dans le document Excel que le bœuf est éliminé alors qu'il ne l'est pas en réalité.

La huitième caractéristique est la *relation naturelle entre les êtres*(8). Dans notre extrait, les verbes utilisés réfèrent à la *mise en œuvre* (8) ratée de *l'élimination du tortillas au bœuf*. De plus, celui-ci s'attendait à un déploiement, car le Participant1(Industrielle) serait venu le voir avec un document Excel confirmant le retrait du tortillas.

La neuvième caractéristique est la *figure harmonieuse*(9). Par *figure harmonieuse*(9), on réfère à un système ou une forme d'organisation qui devrait faire en sorte de réduire les événements imprévisibles. C'est ce que dénonce le Participant7(Industrielle), le fait que ce qui était prévu, ce qui devait être selon *l'organisation du système*(9), soit que le Participant1(Industrielle) élimine le bœuf du système, n'a pas été fait. Il y a une erreur dans le *système*(9).

La dixième caractéristique est *l'épreuve-modèle*(10). C'est le test. Celui-ci correspond au moment où les deux Participants se sont rencontrés et ont convenu de l'élimination du bœuf. Ce test va déterminer la cohérence de la personne envers la logique, dans le sens où, si l'issue est positive, il sera considéré comme quelqu'un de fidèle à la *valeur centrale*(1) de la logique,

lequel cas contraire impliquerait l'inverse. Ici, c'est le Participant7(Industrielle) qui impose l'épreuve au Participant1(Industrielle).

La onzième caractéristique est le *mode d'expression du jugement(11)*. Dans cet extrait, on ne retrouve pas une forme *d'expression du jugement(11)* propre à la logique industrielle.

La douzième caractéristique est la *forme de l'évidence(12)*. Dans cet extrait le candidat ne réfère pas à une *mesure(12)* précise en particulier.

La treizième caractéristique correspond à *l'état de dissonance(13)*. Dans ce cas, l'ensemble de l'extrait en soi définit un état de dissonance. Il dépeint une situation qu'il ne considère pas optimale, qui est contre-productive, qui déroge du *système(9)* prévisible et défini.

En somme, le premier extrait indique une forte propension au candidat à utiliser des caractéristiques de la logique industrielle.

#### **4.1.3 Le deuxième extrait**

Le deuxième extrait se déroule encore une fois lors de la rencontre numéro 3 et sont encore présents à ce moment le Participant7(Industrielle) et les Participants1, 2 et 8. L'extrait choisi traite d'une nouvelle offre de service par la cafétéria universitaire, soit des menus préparés devant les clients sur l'heure du midi. L'extrait commence alors que le Participant7(Industrielle) questionne le Participant2(Industrielle) sur la quantité de nourriture préparée.

*Participant7(Industrielle) : T'en a fait comment cette fois-là.*

*Participant2(Industrielle) : J'en ai fait 23 sa super bien sorti.*

*Participant8(Industrielle) : C'était vraiment bon en passant.*

*Participant2(Industrielle) : Ah ouais.*

*Participant7(Industrielle) : Y'en a tu qui l'aurais pris plus tôt ?*

**Participant2(Industrielle) :** *J'peux pas te l'dire j'étais pas tout le temps en avant, parce que je manquais tout le temps de stock en arrière, mais hier quand sont venu me voir pis qu'avaient fini, j'ai pas vu d'autre monde qui sont venu pour ça.*

**Participant7(Industrielle) :** *Moi ce que je sais, c'est que quand on avait deux poêles, on en faisait 20, Pis-là tu me dis que t'avais 3 poêles pis t'en fait 23.*

**Participant2(Industrielle) :** *Oui.*

**Participant7(Industrielle) :** *Ma question c'est, on peut tu en faire 30, c'tu 10 par poêles qu'on est capable de virer.*

Comme dans le premier extrait, on remarque que l'objectif du Participant7(Industrielle) est une quête vers la performance et l'efficacité. Un regard vers l'avenir, une recherche de la maximisation des ressources. Il y a donc une référence directe aux *valeurs centrales(1)* de la logique industrielle. Ces références nous amènent à explorer encore une fois les différentes caractéristiques afin de voir si on les retrouve dans les locutions du Participant7(Industrielle). La deuxième caractéristique, *l'état de cohérence (2)*, est justement le questionnement du Participant7(Industrielle).

**Participant7(Industrielle) :** *Moi ce que je sais, c'est que quand on avait deux poêles, on en faisait 20, Pis-là tu me dis que t'avais 3 poêles pis t'en fait 2...Ma question c'est, on peut tu en faire 30...*

Il pose une question qui réfère directement à l'efficacité du Participant2(Industrielle). Dans la logique industrielle, plus un être est efficace plus il est *fidèle(2)*, plus il est élevé dans la logique.

La troisième caractéristique est la *Dignité des personnes(3)*, le questionnement du Participant7(Industrielle) vis-à-vis le Participant2(Industrielle) représente ce que notre cadre appelle la *Dignité des personnes(3)*. Il lui demande s'il est capable de mettre plus d'énergie afin d'atteindre un certain idéal d'efficacité. La réponse qu'il lui donnera aura comme conséquence qu'il la considère et perçoive comme une personne qui est fidèle à la *valeur centrale(1)* de la logique industrielle ou quelqu'un qui s'éloigne de celle-ci.

La quatrième caractéristique est *Répertoire des sujets*(4). Encore une fois le Participant7(Industrielle), par sa position hiérarchique de directeur général, correspond à la définition d'un *sujet*(4) au sein de la logique industrielle.

La cinquième caractéristique, le *Répertoire des objets et des dispositifs*(5). Le Participant7(Industrielle) fait référence au mot *poêle* et questionne implicitement la *méthode*(5) du Participant2(Industrielle) en faisant allusion à un rapport de proportion avec les poêlons. La *méthode*(5) et les *outils*(5) sont des caractéristiques de la logique industrielle.

La sixième caractéristique est la *formule d'investissement*(6). Celle-ci indique le sacrifice ou ce que doit faire la personne pour être considérée fidèle à la *valeur centrale*(1) de la logique. On ne retrouve pas dans l'extrait une *formule d'investissement*(6) que doit faire le Participant7(Industrielle). Cependant, il définit la *formule d'investissement*(6) que doit faire le Participant2(Industrielle). L'investissement auquel il fait référence est de passer de 23 repas à 30.

La septième caractéristique est le *rapport de cohérence*(7). Le Participant7(Industrielle) y fait référence dans sa question pour lui réussir à en faire 30, à atteindre un ratio de 10 repas / poêlon, est digne de ceux qui sont cohérents avec la logique.

La huitième caractéristique est la *relation naturelle entre les êtres*(8). Les verbes de relation utilisés par le Participant7 (Industriel) correspondent à la caractéristique. L'utilisation du verbe faire, « *T'en a fait comment cette fois-là* », sous-tend également une analyse des résultats et des ratios. Il formalise des attentes avec des *mesures*(12).

La neuvième caractéristique, la *figure harmonieuse*(9). Le Participant7(Industrielle) fait référence à une structure, à un système de ratios pour exprimer, ce qui *pourrait être* versus ce qui *devrait être*. Pour reprendre en ses termes « *quand on avait deux poêles, on en faisait*

20 ». La structure logique et prévisible, qui compose la figure harmonique, devrait faire en sorte que, s'il y a 3 poêles, on devrait en faire 30.

La dixième caractéristique est *l'épreuve-modèle(10)*. Nous avons abordé cette caractéristique à la *formule d'investissement(6)*, *l'épreuve-modèle(10)* sera la réussite de l'atteinte du ratio 10 repas pour 1 poêle.

La onzième caractéristique est le *mode d'expression du jugement(11)*. On ne retrouve pas dans l'extrait un *mode d'expression du jugement(11)* qui corresponde à cette caractéristique de la logique industrielle.

La douzième caractéristique est la *forme de l'évidence* et celle-ci prend la forme de *mesure(12)*. Le Participant7(Industrielle) s'appuie justement sur des *mesures(12)* précises pour appuyer sa question.

La treizième caractéristique est *l'état de dissonance(13)*. Comme dans le premier extrait, la motivation de la prise de parole du Participant7(Industrielle) est centrée autour d'une perception liée à une productivité en dessous de ce qu'elle aurait dû être, que la production n'est pas optimale.

Comme dans le premier extrait, cet extrait dépeint le Participant7(Industrielle) comme quelqu'un qui est centré autour de l'atteinte des objectifs et de la performance. Nous avons également validé notre hypothèse en analysant les différentes caractéristiques de la logique industrielle. Les deux extraits choisis en étaient deux qui permettaient également une mise en évidence des différentes caractéristiques. Tout au long du verbatim, les interventions du Participant7(Industrielle) ont été en majorité centrées sur la *valeur centrale(1)* liée à la logique industrielle. Conséquemment, nous identifierons le Participant7(Industrielle) à la logique industrielle.

Tel que nous l'avions dit en début de section, l'objectif de présenter l'ensemble de la démarche réflexive était de montrer comment nous sommes arrivés à de tels résultats. Pour ce qui est des autres candidats, des tableaux sont présentés à l'annexe 9 afin de justifier l'association de la logique à chacun. Le tableau 15 présente le résultat de la saturation des « logiques » des participants.

**Tableau 15 Sommaire des logiques des participants**

Logique \ Participant	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industrielle
Participant1						X
Participant 2						X
Participant 3			X			
Participant 4			X			
Participant 5						X
Participant 6						X
Participant 7						X
Participant 8						X
Participant 10					X	
Participant 11						X
Participant 12						X
Participant 13		X				
Participant 14						X

#### 4.1.4 La logique des méthodes d'optimisation

Dans cette section, nous allons associer une logique aux méthodes d'optimisation des processus comme le *Lean management*. Il est pertinent de faire cette démarche, car si nous associons une logique au *Lean management* et qu'un ou des participants sont aussi associés à la même logique, nous pourrions affirmer qu'ils partagent la même *valeur centrale*(1). Dans le cas d'une association similaire, nous pourrions dire que le ou les participants incarnent la logique du *Lean management*.



On retrouve de nombreuses caractéristiques similaires entre les principes et outils du *Lean management* et la *logique* industrielle tel que décrit par Boltanski et Thévenot (Boltanski et Thévenot, 2006). Les auteurs décrivent d'abord la *logique* industrielle comme suit.

« *The industrial world is the one in which technological object and scientific methods have their place.* » (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 203).

Les méthodes d'optimisation tel que le *Lean management* ou la méthode Toyota visent la réduction du gaspillage par l'optimisation des processus et l'utilisation de divers outils et méthodes pour y arriver. On remarque effectivement des similitudes avec la logique industrielle. Si on reprend la définition de la *valeur centrale(1)* de la logique industrielle, « *L'ordre de la logique industrielle est basé sur l'efficience des êtres, leur performance, leur productivité et leur capacité de réaliser les opérations normales et de répondre utilement au besoin* » (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 156), on remarque que les méthodes d'optimisation s'inscrivent directement dans cette définition ce qui nous suggère une association à cette logique. Cette association est d'ailleurs renforcée par l'origine « industrielle » des méthodes d'optimisations.

Bien que nous retrouvions beaucoup d'éléments de similitudes au niveau de la *valeur centrale(1)*, il est intéressant et pertinent de passer en revue les différentes caractéristiques afin de bien valider la logique associée au *Lean management*.

Dans la deuxième caractéristique, *l'état de cohérence(2)* de la logique industrielle reste cohérente avec les méthodes d'optimisation. Plus on est efficace, plus nous sommes en cohérence avec la logique.

La troisième caractéristique, la *dignité d'une personne (4)* vient dans sa façon de produire efficacement.

Au niveau de la quatrième caractéristique, les *sujets(4)* sont les mêmes, on fait référence à des experts, des consultants, *Lean-leaders*, etc.

On retrouve dans la cinquième caractéristique, *le répertoire des objets et des dispositifs(5)*, des éléments constitutifs des méthodes d'optimisation. On retrouve d'ailleurs le mot *méthode(5)* dans méthodes d'optimisation. Ces méthodes sont composées de divers *outils(5)* afin d'optimiser la gestion des *ressources(5)*.

La sixième caractéristique, soit la *Formule d'investissement(6)*, est encore cohérente avec les méthodes d'optimisation. Dans celles-ci, on essaie de développer des méthodes de flux afin que le système soit *dynamique(6)*. On évalue les avancées avec le *progrès(6)* réalisé.

La septième caractéristique correspond au rapport de cohérence. Le cadre théorique nous indique que, au sein de la logique industrielle, le rapport de cohérence est évalué à l'aide du critère de la maîtrise. On vise, à travers des méthodes d'optimisation, à maîtriser le plus possible des processus afin de les optimiser.

La huitième caractéristique, la relation *naturelle entre les êtres(8)*. Les méthodes d'optimisation et la logique industrielle ont encore une association positive. Dans celles-ci, on cherche à analyser les processus, à s'appuyer sur des *mesures(12)* probantes afin de mettre en œuvre les améliorations nécessaires. Les méthodes d'optimisation utilisent, en effet, la forme plutôt cartésienne et les méthodes de résolutions de problèmes basées sur la démarche.

La neuvième caractéristique est la *figure harmonieuse*(9). Pour les méthodes d'optimisation, on fera souvent référence à un système, à une structure qui encadre et donne à chaque chose une raison propre ne laissant pas la place aux mesures aléatoires.

La dixième caractéristique est l'*épreuve-modèle*(10), dans les méthodes d'optimisation, la façon de « tester » est également la mise en œuvre ou la réalisation des améliorations proposées.

La onzième caractéristique est le mode d'expression du jugement. Pour cette caractéristique, une analyse comparée n'est possible que lorsque les personnes emploient des expressions distinctives de la logique afférente. En l'absence de participants experts en méthode d'optimisation, soit des personnes susceptibles d'en utiliser sciemment le vocabulaire, il est peu probable de pouvoir effectuer la comparaison.

La douzième est la *forme de l'évidence*(12). La logique industrielle et les méthodes d'optimisation se basent sur des *mesures*(12) pour illustrer cette caractéristique.

La treizième, soit l'*état de dissonance*(13), correspond à une situation opposée à la valeur centrale. Les méthodes d'optimisation viennent en quelque sorte résoudre la situation de l'*état de dissonance*(13). Elles viendront donc répondre aux questions d'improductivité, aux pannes fréquentes à une production non constante, etc.

Pour conclure, les nombreuses associations positives que nous avons montrées précédemment nous amènerons à considérer que les méthodes d'optimisation sont associées à la logique industrielle.

## **4.2 Les conflits entre les logiques**

Dans cette section, nous regarderons les conflits entre les logiques. Pour ce faire, nous avons sélectionné quatre extraits qui illustrent des conflits. Ceux-ci l'ont été sur leur profondeur et la capacité d'analyse qu'on peut en faire. De ceux-ci, on retrouvera en premier lieu deux conflits entre différentes logiques (inter-logiques) et puis deux conflits au sein d'une même logique (intra-logique). L'objectif de la section est de permettre d'identifier le processus qui mène à la réconciliation ou l'atteinte de compromis. Notre démarche s'effectuera en trois étapes.

1. Premièrement, identifier le conflit en place entre les participants ainsi que la raison du litige.
2. Deuxièmement, analyser le déroulement du conflit jusqu'à sa forme de résolution.
3. Troisièmement, réaliser une analyse transversale des quatre extraits afin vérifier s'il y a des éléments de similarité entre les divers processus menant à la résolution ou au compromis.

Finalement, conscient qu'il peut être difficile pour le lecteur de retenir quel participant est associé à quelle logique, les participants seront identifiés comme ceci : ParticipantX(logique associée).

### **4.2.1 Le premier extrait, inter-logiques**

#### **4.2.1.1 Le conflit**

Dans le premier extrait, on retrouve un conflit portant sur la possibilité de donner ou non des restants de banquets aux clients. L'extrait débute alors que le Participant2(Industrielle) confronte le Participant10(Marchande) suite à un évènement récent dans lequel le

Participant5(Opinion) aurait voulu garder les restes d'un banquet pour les offrir à d'autres employés.

Bien que l'on ait identifié le Participant10(Marchande) à une logique plus *marchande* et qu'on puisse interpréter chez ce dernier *un amour des choses* qui est lié à celle-ci, on retrouve dans cet extrait une motivation de redonner au collectif qui s'apparente davantage de l'ordre de la logique civique. Nous associerons donc le Participant10(Marchande) à la logique *civique* pour cet extrait. Par conséquent nous référerons à Participant10(Civique).

#### 4.2.1.2 Le premier extrait, inter-logiques

On retrouvera ci-bas l'extrait choisi. Celui-ci est tiré du verbatim de la septième rencontre, lequel est présenté dans son entièreté à l'annexe 7. L'extrait complet sera présenté afin d'assurer au lecteur une compréhension de l'ensemble de la situation. Cette façon de faire sera celle utilisée dans les prochaines sections, c'est-à-dire, la présentation de l'extrait complet à des fins de compréhension de la situation, suivie de son analyse.

Présentation de l'extrait tiré de la rencontre numéro 7 (annexe 7)

*Participant2(Industrielle): Y'é arrivé cette semaine quelque chose, quand y'était pas, quand Participant5(Opinion)est allé livrer un banquet. Quand a eu ramassé pis qu'à voulait garder pour l'amené au serviceInt3. Pis on a dit non, parce que les restes de banquets on les jette. Pis euh ce qu'à nous a faite comme réponse c'est que tu en apportes souvent des restes de banquets.*

*Participant10(Civique): Quand les clients nous disent, donnez-les.*

*Participant2(Industrielle): OK, parce que les restes de banquets.*

*Participant10(Civique): Parce que moi là, c'est ça.*

*Participant2(Industrielle): Parce les restes de banquets trainent des heures sur les tables, faque là, la politique c'est des jeter sans les donner pour pas rendre du monde malade. Faque, j'irais pour qu'on les jette, à moins que les clients disent euh même si le client dit donne lé, si ça fait deux heures que sa*

*traîne sur la table pis que y'a des sandwichs à viande ou peu importe c'est dangereux de rendre du monde malade, pis si on rend du monde malade c'est nous autres qui est responsable.*

**Participant10(Civique):** *Ouais c'est sûr.*

**Participant2(Industrielle):** *Tsé expliquer au client que ça fait trop longtemps que ça traîne sur la table, si y veux partir avec qu'y parte avec, mais que nous on a pas le droit de les donner.*

**Participant1(Industrielle):** *Elle s'qu'a vu, est allé le mener, ça prit 45 minutes est venue les récupérer, pis là a dit ouais mais ça fait juste 45 minute que c'est sorti, pis juste que normalement c'est toi qui dans le passé y'avait, si on donnait notre autorisation c'est correct, sauf que là, moi ce que je suis extrêmement mal à l'aise c'est que c'est pas toi.*

**Participant10(Civique):** *Pis qu'à pris la décision.*

**Participant1(Industrielle):** *A pris la décision, pis tsé on se le faisait mettre dans gorge alors qu'à la base c'est non. Tsé y'a ça, à cause que je me le faisais mettre dans gorge y'avait envie de dire ben non, ça de base.*

**Participant2(Industrielle):** *Parce que a pas demandé de permission a partait avec.*

**Participant10(Civique):** *Ouais...*

**Participant1(Industrielle):** *Faque là, c'est comme un peu s'il vous plait, au moins peux-tu valider avec nous, pis notre politique c'est que ça va au comptoir?*

**Participant2(Industrielle):** *Dans le passé, ce qu'on donnait aux employés, c'est ce qui avait pas sorti des frigos, parce que des fois y'a des banquets qu'on avait pas tout donné. Faque ce qu'on donnait aux employés c'était ce qui était pas sorti des frigos, parce qu'on savait que c'était encore bon, mais quand ça fait des heures que ça traîne.*

**Participant10(Civique):** *Non non, quand ça fait des heures, même si le client moi y me dit, mangez-les dont, moi j'y dit je le jette. Tsé mais quand on a pas toute sorti, ça arrive que tsé on le voit quand on a des doubles plateaux, j'ai sort pas toute tout de suite.*

**Participant1(Industrielle):** *Y'a une autre question aussi c'est que Participant5(Opinion)a pas nécessairement posé au client : qu'est-ce que vous voulez faire avec les restes, voulez-vous repartir avec? Tsé, à limite peut-être que tout le monde était parti pis la salle était vide pis y'avait à bouffe, tsé c'est comme un peu là, moi je, j'ai eu un malaise ou ce que.*

**Participant10(Civique):** *C'est la même chose avec les commandes qui reviennent à serviceInt2.*

**Participant1(Industrielle):** *C'est ça oui, même principe.*

**Participant2(Industrielle):** *Tsé s'parce qu'on a défendu à nos employés.*

**Participant10(Civique):** *Tsé la règle c'est comme, ben c'est à vos risques et périls.*

**Participant1(Industrielle):** *Ouain.*

**Participant10(Civique):** *Ta moins de risques avec une galette haha.*

**Participant1(Industrielle):** Ce qui est dangereux, ce qui est encore plus dangereux à la serviceInt2, c'est que admettons que la commande comporte 10, 10 galettes par exemple, pis la eux y font comme ben on va en mettre 15, pis la y'a des bonnes chances qui y en reste parce qu'on en a mis 15 au lieu de 10, y va en revenir pis nous on va en manger, c'est sûr que c'est moins probable avec les les, les commandes.

**Participant2(Industrielle):** Tsé, nous on l'a interdit à nos employés toute les restes c'est interdit de manger, parce que ce qu'on s'est rendu compte dans le passé c'est que si on leur donnait ça, ils prenaient ça[en montrant plus grand], pis y restait un peu de frites, on peux-tu les mangers, ah oui, ben oui, le lendemain y'en faisaient trois fois plus pis trois fois plus pis trois fois plus, pis c'est pour ça que maintenant, oui, mais c'est une permission spéciale, ça veut pas dire que t'a le droit de le faire tout le temps.

**Participant1(Industrielle):** Ça devient fucké à gérer aussi, c'est quand ta du monde qui mange, ou qui parte avec de la bouffe. Tsé, c'est supposé être anormal de partir avec de la bouffe, tsé qu'un employé parte avec de la bouffe, s'pas une livraison.

**Participant10(Civique):** Ben tsé je sais pas j'ai souvent vu ça, tsé le chum à ma grand-mère ya travailler comme plongeur dans les restaurants, y ramenait toujours la soupe.

**Participant1(Industrielle):** Ouais.

**Participant10(Civique):** Tout le temps, tsé ça va un peu avec en lien.

**Participant1(Industrielle):** Avec la rencontre de.

**Participant2(Industrielle):** Tsé dans dans l'temps le MAPAQ était moins sévère qu'aujourd'hui aussi, dans c'temps-là, le MAPAQ était beaucoup moins sévère qu'aujourd'hui.

**Participant1(Industrielle):** J'trouve ça fucké.

**Participant2(Industrielle):** Y'avait beaucoup moins de règles d'hygiène qu'aujourd'hui.

**Participant1(Industrielle):** Tsé admettons un sandwich que euh sa date de péremption est pas déballé, y'a personne qui a joué dedans, euh, on la prend on la met au congélateur, la maison des sans-abris la ramasse, tsé c't'emballé encore.

**Participant2(Industrielle):** Parce que la date de péremption ça veux pas dire que y'é pu bon cette journée là, c'est la date limite que nous autre on y met.

**Participant1(Industrielle):** Sauf que tsé, y'as-tu plus de prolifération bactériologique dans le sandwich que dans la sandwich qui est resté 45 minutes 1 heure? Tsé... ça c'est discutable.

**Participant10(Civique):** Hmm ouais... Y'a l'interaction humaine, est-ce que la sandwich est tout le temps dans l'frigo ou l'autre affaire pas dans l'frigo, c't'embêtant.

**Participant10(Civique):** Est resté combien de temps en préparation?

**Participant1(Industrielle):** On l'sait jamais, toi dans l'fond, tu serais pour qu'on ouvre le.

**Participant10(Civique):** Ben parce que moi chu, d'une part, je suis mal à l'aise avec jeter autant de nourriture.

**Participant1(Industrielle):** Ouais.

**Participant10(Civique):** Pis tsé si le client ben veux repartir avec, ben moi je les encourage tout le temps à faire ça: Repartez avec pis virez les plateaux de bord, vous allez voir ça fait des beaux sceaux.

**Participant1(Industrielle):** Partez avec pis.

**Participant10(Civique):** Bye!

**Participant1(Industrielle):** Gérez-le, vous.

**Participant10(Civique):** C'est ça gère tes restes.

**Participant1(Industrielle):** Tu l'as acheté c'est à toi, gère-le, je sais pas si ça se fait, si ça se dit c'est pas nous autres.

**Participant10(Civique):** C'est comme employéExt11, l'autre jour y'en restait plein, pis était comme: Donnez-les aux étudiants la dans le centre social.

**Participant1(Industrielle):** Ouais, c'est fucké la, tsé faque nous autres, on prend plein de temps à distribuer.

**Participant10(Civique):** Nous on donne euh, tsé y'en avait un gang, pis on est là.

**Participant2(Industrielle):** S'parce qu'on devrait faire une charte de responsabilités.

**Participant1(Industrielle):** Qu'est-ce que tu veux dire, j'aime ce que j'entends, mais je sais pas tout ce que t'as en tête en disant ça?

**Participant2(Industrielle):** La responsabilité civile là, que si tu donnes du manger qui est périmé parce que untel tes a donné pis que pendant ce temps-là t'en tombe malade.

**Participant1(Industrielle):** On, on écrit ce qu'on a en tête, pis là à partir de là, pas de problème, voici Participant5, voici t'en prends-tu la responsabilité, tin signe.

**Participant2(Industrielle):** Iii, si tu veux la ramasser la bouffe, tu signes une décharge comme quoi tu nous tiens responsable de rien.

**Participant1(Industrielle):** Ouais.

**Participant10(Civique):** Aussi peut-être regarder le CEGEP eux aussi y font quoi, les autres services de traiteur.

**Participant1(Industrielle):** Moi j'ai une autre inquiétude, check ben ça le, s'que ça peut donner comme vision, admettons qu'on a un client la, y'ont trop de bouffe, pis la c'est toi qui les a conseillé pour la bouffe pis la yen ont trop, pour x raison, ce qu'on a qui reste c'est amène à l'exécutif, pis après ça ta du monde qui font comme, y nous conseille tu comme du monde sur les quantités ou ben y nous conseille pour en mettre plus pour récolter de la bouffe gratuite que c'est nous autres qui paye.

**Participant10(Civique):** C'est sûr que ça peut amener une drôle de perception.

**Participant1(Industrielle):** Ça peut aussi être louche.



*Participant2(Industrielle): Faudrait.*

*Participant1(Industrielle): Faudrait accélérer.*

*Participant10(Civique): C't'un sujet qui faudrait ouvrir euh, je pense que peut-être en profondeur et avec d'autres personnes je sais pas.*

*Participant2(Industrielle): Je veux en être aussi de t'ça.*

*Participant10(Civique) : C'est sûr, c'est sûr.*

*Participant10(Civique): Tsé, que ce soit des dumpsters qui viennent ramasser, j'aime mieux que ça profite à notre communauté là, pas nécessairement juste à nos employés là.*

En soi, le conflit que l'on retrouve ici est : « que faire avec des restes : les donner ou les jeter? ». D'un côté, on retrouve le Participant10(Civique) avec une logique civique. Celui-ci est animé par une *valeur centrale(1)* orientée par volonté de redonner lorsque possible au collectif en renonçant à garder les restes pour les jeter. Il y a une *conscience sociale(1)* dans son raisonnement.

À l'opposé, on retrouve une logique industrielle avec un raisonnement cartésien. S'il y a une possibilité de rendre quelqu'un malade, on doit jeter les restants de nourriture. On suit les règles du système que le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) donne. Si les restes ne respectent pas le standard défini, alors ils doivent être jetés.

#### **4.2.1.3 Le conflit potentiel alternatif**

Nonobstant la façon dont les participants résoudre la question « que faire avec des restes, les donner ou les jeter ? », s'ils décidaient de les donner, cela aurait pour effet de créer un nouveau conflit, cette fois-ci, lié aux employés du service en question.

*Participant2(Industrielle): Tsé, nous on l'a interdit à nos employés toute les restes c'est interdit de manger, parce que ce qu'on s'est rendu compte dans le passé c'est que si on leur donnait ça, ils prenaient ça[en montrant plus grand], pis y restait un peu de frites, on peux-tu les mangers, ah oui, ben oui, le lendemain y'en faisaient trois fois plus pis trois fois plus pis trois fois plus, pis c'est pour*

*ça que maintenant, oui, mais c'est une permission spéciale, ça veut pas dire que t'a le droit de le faire tout le temps.*

Nous n'analyserons pas le conflit potentiel que pourrait engendrer une décision de « donner les restes ». Cependant, nous retiendrons le commentaire du Participant2(Industrielle) comme un argument contre le fait de « donner des restes ».

#### **4.2.1.4 La résolution**

Ce que le cadre théorique nous indique, c'est qu'il ne peut pas y avoir de compromis durable possible, sauf s'il y a un *investissement*(6) d'une logique envers une autre. L'investissement est représenté pour chaque logique dans la *caractéristique* nommée *Formule d'investissement*(6). Celle-ci correspond à un « sacrifice », une concession, qu'une personne doit faire sur ses propres idéaux. Cela signifie qu'on ne devrait pas retrouver une possible solution durable au conflit jusqu'à l'apparition d'une *Formule d'investissement*(6) qui mènerait à une *épreuve-modèle*(10).

Si nous revenons à notre extrait, on voit une première *Formule d'investissement*(6) de la part du Participant2(Industrielle) alors qu'il s'exprime selon la *politique* en place.

*Participant2(Industrielle): Parce les restes de banquets trainent des heures sur les tables, faque là, la politique c'est des jeter sans les donner pour pas rendre du monde malade. Faque, j'irais pour qu'on les jette, à moins que les clients disent euh même si le client dit donne lé, si ça fait deux heures que sa traîne sur la table pis que y'a des sandwiches à viande ou peu importe c'est dangereux de rendre du monde malade, pis si on rend du monde malade c'est nous autres qui est responsable*

À ce moment, le Participant2(Industrielle) ancre une partie de son argumentaire avec celle de la logique *civique*, en utilisant la *caractéristique objet*(5) de la logique *civique*, soit la

référence à une politique. Il justifie la présence d'un *état de dissonance*(13), de donner de la nourriture qui pourrait être périmée au client, en disant que de le faire vient en contradiction avec la politique.

Il s'en suit la réponse suivante du Participant10(Civique).

*Participant10(Civique): Ouais c'est sûr.*

Investir dans la logique *civique* aura donc été à l'avantage du Participant2(Industrielle) qui obtient un acquiescement de la part du Participant10(Civique). Malgré tout, on verra les Participants 1 et 2 utiliser des arguments issus de leur propre *logique* ce qui mènera les deux parties à *relativiser* la situation. La locution suivante illustre une relativisation faite par le Participant2(Industrielle).

*Participant2(Industrielle): Dans le passé, ce qu'on donnait aux employés, c'est ce qui avait pas sorti des frigos, parce que des fois y'a des banquets qu'on avait pas tout donné. Faque ce qu'on donnait aux employés c'était ce qui était pas sorti des frigos, parce qu'on savait que c'était encore bon, mais quand ça fait des heures que ça traine.*

Ici, il est intéressant de remarquer que le Participant2(Industrielle) fait référence à d'anciennes pratiques qui reflétaient une *valeur centrale*(1) et qui s'approchent de la *logique civique* en renonçant à jeter les restes pour les distribuer aux employés afin qu'ils en profitent. Cette apparente *Formule d'investissement*(6) est complétée à l'aide d'un critère de jugement qui est lié à la logique industrielle.

*Participant2(Industrielle): Faque ce qu'on donnait aux employés c'était ce qui était pas sorti des frigos, parce qu'on savait que c'était encore bon, mais quand ça fait des heures que ça traine.*

Il en résulte une *relativisation* de la situation par le Participant2(Industrielle). Celle-ci s'avère une façon de suspendre temporairement le conflit. Lorsque quelqu'un relativise, c'est qu'il cherche à faire appel « au bon jugement » de l'autre afin d'obtenir une entente tacite entre les deux parties impliquées seulement. Dans cette situation, lorsque le Participant2(Industrielle) dit : « *mais quand ça fait des heures que ça traine* ». Il fait implicitement appel au « bon jugement » du Participant10(Civique). Il ne fait pas référence à un nombre d'heures en particulier comme une *mesure*(12) précise et définie par la MAPAQ ou même ce qui pourrait être écrit dans ladite *politique* par exemple.

Ceci étant dit, on peut résumer le propos du Participant2(Industrielle) de la façon suivante : il relativise la situation avec la forme suivante, « *oui mais* ». On verra dans la locution qui suit, et qui est en réponse au commentaire du Participant2(Industrielle), que le Participant10(Civique) construit sa réponse en relativisant aussi et en utilisant la même forme de « *oui mais* ».

*Participant10(Civique): Non non, quand ça fait des heures, même si le client moi y me dit, mangez-les dont, moi j'y dit je le jette. Tsé mais quand on a pas toute sorti, ça arrive que tsé on le voit quand on a des doubles plateaux, j'ai sort pas toute tout de suite.*

Le Participant10(Civique) commence en acquiesçant une partie de l'argumentaire qui a été dit, mais enchaîne immédiatement avec « *tsé mais quand on...* ».

Ces formes de relativisation se poursuivent dans la discussion. Chaque logique utilisant ses propres arguments pour justifier que sa position s'avère plus appropriée que l'autre. On voit éventuellement une *Formule d'investissement*(6) qui mènera à une forme de résolution du conflit ou, à tout le moins, une entente de principe.

C'est le Participant10(Civique) qui amène une suggestion.

**Participant2(Industrielle):** *S'parce qu'on devrait faire une charte de responsabilités.*

Le commentaire suscite immédiatement la curiosité du Participant1(Industrielle) qui lui demande de clarifier son propos.

**Participant2(Industrielle):** *La responsabilité civile là, que si tu donnes du manger qui est périmé parce que untel tes a donné pis que pendant ce temps-là t'en tombe malade.*

**Participant1(Industrielle):** *On, on écrit ce qu'on a en tête, pis là à partir de là, pas de problème, voici Participant5, voici t'en prends-tu la responsabilité, tin signe.*

**Participant2(Industrielle):** *Tin, si tu veux la ramasser la bouffe, tu signes une décharge comme quoi tu nous tiens responsable de rien.*

**Participant1(Industrielle):** *Ah ouais!*

À l'instar de la politique dont il a été précédemment question, la charte de responsabilités civiles, comme la nomme le Participant2(Industrielle), offre une possibilité de résolution à la situation en cours. Un peu comme lorsqu'il l'a fait envers le Participant10(Civique) au début de l'extrait, il utilise une *Formule d'investissement*(6) propre à la logique civique. On peut supposer que l'utilisation d'une charte a été accueillie positivement par le Participant1(Industrielle) en raison de ses éléments structurels qui se rapprochent de la logique industrielle et qui forment en soi un certain *compromis*. Une telle charte deviendrait un *objet hybride*(5) entre la logique civique et industrielle. Elle deviendrait la représentation, du compromis fait. En effet, celle-ci offre une structure cartésienne et même binaire, qu'il y ait une signature ou non. Lorsque signée, elle devient une *mesure*(12), il y a une signature qui est présente indépendamment des parties. C'est une preuve probante.

Pour conclure la discussion, le Participant10(Civique) propose une *épreuve-modèle*(10).

**Participant10(Civique):** *C't'un sujet qui faudrait ouvrir euh, je pense que peut-être en profondeur et avec d'autres personnes je sais pas.*

**Participant2(Industrielle):** *Je veux en être aussi de t'ça.*

*Participant10(Civique) : C'est sûr, c'est sûr.*

En accord avec sa logique, celui-ci propose d'ouvrir le sujet pour en discuter dans une rencontre future afin que le sujet soit abordé collectivement. Le Participant2(Industrielle) lui demande alors d'en faire partie ce qu'accepte le Participant10(Civique).

Bien que le Participant1(Industrielle) n'ait pas explicitement donné son accord, il a tout de même manifesté un certain enthousiasme à l'idée de la charte. La fin de la discussion a mis en évidence le besoin d'avoir une *Formule d'investissement(6)* et une *épreuve-modèle(10)* définie pour qu'un compromis prenne forme. Dans les premières lignes de l'extrait, on a pu voir la *Formule d'investissement(6)* du Participant2(Industrielle), mais sans l'*épreuve-modèle(10)* qui a, par la suite, conduit la discussion à différentes formes de relativisation de la part des Participants.

Dans l'extrait que nous avons retenu, il est important de mentionner que dans tout le processus qui a mené au compromis, les participants mobilisent différentes caractéristiques afin de justifier la valeur de leurs arguments et ils utilisent des *objets(5)* pour mieux illustrer leurs propos. Finalement, nous avons vu que lorsqu'il y a une *formule d'investissement(6)* suivi de la définition d'une *épreuve-modèle(10)*, on constate l'apparition d'un compromis qui prend la forme d'un *objet hybride(5)*. Il reste donc à savoir si le même processus sera présent lors des autres extraits.

## **4.2.2 Le deuxième extrait, inter-logiques**

### **4.2.2.1 Le conflit**

Le deuxième extrait se divise en deux parties. La première se déroule dans la rencontre numéro 4 (annexe 4) et la deuxième partie lors de la rencontre numéro 7 (annexe 7). La première débute alors que les participants 1, 2 et 10 discutent du nouveau dépliant qui a été

réalisé et soumis via Facebook par le Participant6(Opinion). Ceux-ci sont insatisfaits du travail qui a été produit et mandatent le Participant1(Industrielle) d'en parler au Participant6(Opinion) lors de la prochaine rencontre de leur comité.

La deuxième partie se déroule lors de la rencontre numéro 7. L'extrait se situe alors que le Participant1(Industrielle), avec l'aide du Participant2 (Industrielle), expliquent le point de vue du comitéY sur le dépliant que le Participant6 (Opinion) a conçu.

Bien que le conflit en soi ne débute seulement lors de la deuxième partie, la première est présentée, car elle illustre le processus qui mène à l'identification du « problème » selon les Participants 1 et 2 principalement.

#### **4.2.2.2 L'origine du conflit**

Présentation de l'extrait tiré de la rencontre numéro 4 (annexe 4).

*Participant1(Industrielle) : K, au niveau de notre suivi des nouveautés, euhh grignotines de tortillas assaisonnées.*

*Participant2(Industrielle) : Euh ça, ça été faite, pis là j'ai vu hier, le, le truc que Participant6(Opinion) nous a remis, c'est trop chargé, sur Facebook là, je trouve que je sais pas.*

*Participant1(Industrielle) : J'ai vu passé de quoi, mais j'ai pas trop regardé celui-là.*

*Participant2(Industrielle) : Parce que toute est, pis tsé ça fait un p'tit peu je sais pas.*

*Participant10(Marchand) : Regarde les sandwiches auraient dû être dans les assiettes.*

*Participant2(Industrielle) : Ouais parce que les sandwiches sont trop tout nus dans leur grande assiette, pi son dirait que c'est empilé un par-dessus l'autre, j'ai mis mon commentaire, me semble que ça fait trop serré, quelque chose.*

*Participant10(Marchand) : Groupe regarde l'affiche.*

*Participant1(Industrielle) : Ouain.*

*Participant2(Industrielle) : Tsé toute est empilé un par-dessus l'autre pis là les sandwiches dans leur grande assiette tu seul c'est pas beau.*

*Participant1(Industrielle) : C'est pour le dépliant.*

**Participant2(Industrielle)** : Ouais, parce que là, t'a la salade, le craquelin de mousse, euh non de guacamole ta les cheesecakes, ta les deux nouveaux sandwiches, je mettrais pas tout ça à la même place.

**Participant1(Industrielle)** : Eumm non.

**Participant2(Industrielle)** : Là on dirait que c'est emboité un par-dessus l'autre.

**Participant1(Industrielle)** : Ouais on dirait que ça fait cabane à patate là le cadre aligné de la cabane à patate.

**Participant2(Industrielle)** : Ouais y, avait pas de place y'a tout crisser ça là, c'est ça que je trouve.

**Participant1(Industrielle)** : C'est pas extrêmement laid, mais j'suis pas fier.

**Participant10(Marchand)** : Effectivement là.

**Participant1(Industrielle)** : Ça me rend pas fier comment on a déjà faite.

**Participant2(Industrielle)** : Non, non, parce que là on dirait que la salade est écrasée, on la voit même pu, parce qu'on voit juste le reste, je trouve que les assiettes sont trop grandes pour le reste des sandwiches pis trop grandes pour le dessert aussi.

**Participant1(Industrielle)** : Ouais.

**Participant2(Industrielle)** : Ouais tsé le dessert au pire j'la mettrais rectangle là.

**Participant1(Industrielle)** : On voit pas le produit là, on voit l'assiette.

**Participant2(Industrielle)** : Han han.

**Participant1(Industrielle)** : Tsé y'aurait pas fallu qu'il y aille d'assiette.

**Participant2(Industrielle)** : Faudrait qu'elle les coupe les assiettes quitte à faire juste des petits rectangles, comme des assiettes rectangles, est capable de faire ça surement avec son Photoshop.

**Participant1(Industrielle)** : On peut y demander, l'assiette prend trop de place la création est laite.

**Participant1(Industrielle)** : K, ça marche pas.

**Participant2(Industrielle)** : Bon ben on a un comité demain, ben on y en parlera de ça demain.

**Participant1(Industrielle)** : J'trouve ça tannant de remettre le même commentaire (sur Facebook), faque je le dirai verbalement là.

**Participant2(Industrielle)** : Ouain ouain.

**Participant1(Industrielle)** : Pour pas.

**Participant2(Industrielle)** : Pas les déprimer.

**Participant2(Industrielle)** : Ben assez souvent c'est hot, mais quand.

**Participant1(Industrielle)** : C'est rare là qu'on est pas d'accord.

**Participant2(Industrielle)** : Souviens-toi du fameux club déjeuner.

**Participant1(Industrielle)** : Ouais, y'a des affaires qu'on a ajustées, y'a des affaires qu'on a dit oui oui oui, c'est excellent, Mais-là, là s'en ai un que ah non ça marche pas.

**Participant2(Industrielle)** : R'garde, les trois on est d'accord avec ça que c'est pas hot-là, non.



**Participant10(Marchand)** : Au niveau-là, euhh on voulait les ajouter dans le menu.

**Participant1(Industrielle)** : Oui.

**Participant10(Marchand)** : Est-ce qu'on a terminé les prix?

**Participant1(Industrielle)** : Non, c'est quelque chose que je m'étais planifié en début de semaine, euh.

**Participant1(Industrielle)** regarde son horaire pour voir ou il peut faire ça.

**Participant1(Industrielle)** : Hmm regarde ici je suis capable de faire ça.

**Participant1(Industrielle)** : Donc on disait, cheesecake, on a ensuite de ça.

**Participant2(Industrielle)** : Les grignotines avec guacamole.

**Participant1(Industrielle)** : Ouais les grignotines.

**Participant2(Industrielle)** : Les sandwichs eux autres, c'était correct vu qu'on les vend.

**Participant1(Industrielle)** : Ouais parce qu'on les vend.

**Participant2(Industrielle)** : Ah ouais les bananes aussi, y, avait juste le plateau pis les cheesecakes.

**Participant1(Industrielle)** : Mais tsé à la limite là, tsé je comprends pas pourquoi qu'ils attendent de tout regrouper ça alors qu'a pourrais juste déjà mettre ce qui est faite, on l'envoie, pis après ça admettons, dans 3 semaines, on envoie les deux autres.

**Participant10(Marchand)** : Au moins deux.

**Participant2(Industrielle)** : Ben moé si j'aimerais ça en envoyer un de temps en temps plutôt que toute les mette en même temps.

**Participant1(Industrielle)** : Ben non (à **Participant10(Marchand)**), faut pas toute les mettre en même temps, notre stratégie marketing ça toujours été, depuis le début là qu'on dit.

**Participant2(Industrielle)** : Pas tout mettre ses œufs dans le même panier.

**Participant1(Industrielle)** : Un p'tit peu par ti peu, un p'tit peu, pis on reste dans l'esprit des gens, Mais-là en mettant les 5, c'est comme si, on va se dépêcher de tout mettre.

**Participant2(Industrielle)** : On a jamais rien pis la tout à coup on a tout ça, pis on criss ça-là.

**Participant1(Industrielle)** : Pis là là.

**Participant2(Industrielle)** : C'est.

**Participant1(Industrielle)** : Là le mois dans 3 semaines, dans 4 semaines : ben là vous avez tu de la nouveauté, ben là criss on vient d'en mettre 5, Mais-là les gens l'ont oublié, faut remettre de la nouveauté, nanon, là on a de l'avance.

**Participant10(Marchand)** : Ouais.

**Participant1(Industrielle)** : Tsé.

**Participant10(Marchand)** : On peut s'garder.

**Participant1(Industrielle)** : Gardons, faut se garder des munitions pis eh.

*Participant2(Industrielle) : Parce que l'idée c'était ça-là, tsé septembre, octobre, novembre, décembre, là on est rendu en novembre pis toutes nos nouveautés sont pas encore envoyés, pis-là sont toute j...*

*Participant1(Industrielle) : Jam pack, la stratégie reste la même même si.*

*Participant2(Industrielle) : J'ai toujours dit de pas toujours mettre nos œufs dans le même panier, pis ça fait longtemps, souviens-toi à la cantine que tu voulais que je sorte.*

Dans la première partie, on constate que les participants sont déçus du travail du Participant6(Opinion) dans la création du dépliant qui regroupe les nouveautés. On remarque également que le Participant6(Opinion) aurait mis toutes les nouveautés dans celui-ci. Pour le décrire, les Participants 1 et 2 utilisent d'abord des critères d'esthétisme tel que « ça fait cabane à patate là » ou « c'est pas extrêmement laid ». Le Participant2(Industrielle) a d'ailleurs transmis un commentaire via la discussion Facebook au Participant6(Opinion).

*Participant2(Industrielle) : Ouais parce que les sandwichs sont trop tout nus dans leur grande assiette, pi son dirait que c'est empilé un par-dessus l'autre, j'ai mis mon commentaire, me semble que ça fait trop serré, quelque chose.*

Bien que le sujet semble s'articuler autour de « l'esthétisme » du dépliant, le Participant1(Industrielle) clarifie ses motivations plus loin dans le premier extrait.

*Participant1(Industrielle) : Mais tsé à la limite là, tsé je comprends pas pourquoi qu'ils attendent de tout regrouper ça alors qu'a pourrais juste déjà mettre ce qui est faite, on l'envoie, pis après ça admettons, dans 3 semaines, on envoie les deux autres.*

On peut comprendre dans le propos du Participant1(Industrielle) qu'en mettant toutes les nouveautés « tout d'un coup », on va à l'encontre des principes de *lissage* de la production. Par lissage, on réfère à une production de flux constant plutôt qu'à des « *peaks* » de production. Ceci étant dit, cette façon de faire devient quelque peu contraire à la logique de l'opinion qui cherche à *briller, attirer l'œil, être grandiose, être reconnu*(2). On peut

également faire une conjecture à l'idée que cette dualité refera surface lors du conflit entre les Participants 1, 2 et 6.

Lors de la discussion, on voit également le Participant2(Industrielle) se positionner en faveur d'une production lisse.

***Participant1(Industrielle) :** Mais tsé à la limite là, tsé je comprends pas pourquoi qu'ils attendent de tout regrouper ça alors qu'a pourrais juste déjà mettre ce qui est faite, on l'envoie, pis après ça admettons, dans 3 semaines, on envoie les deux autres.*

***Participant10(Marchand) :** Au moins deux.*

***Participant2(Industrielle) :** Ben moé si j'aimerais ça en envoyer un de temps en temps plutôt que toute les mette en même temps.*

***Participant1(Industrielle) :** Ben non (à **Participant10(Marchand)**), faut pas toute les mettre en même temps, notre stratégie marketing ça toujours été, depuis le début là qu'on dit.*

***Participant2(Industrielle) :** Pas tout mettre ses œufs dans le même panier.*

***Participant1(Industrielle) :** Un p'tit peu par ti peu, un p'tit peu, pis on reste dans l'esprit des gens, Mais-là en mettant les 5, c'est comme si, on va se dépêcher de tout mettre.*

Finalement le Participant1(Industrielle) vient également à faire référence à « une stratégie marketing » qui aurait été adoptée. Bien qu'on ne puisse le déterminer avec certitude, on peut supposer que la stratégie marketing était déjà considérée comme un compromis. Une façon de *structurer la campagne publicitaire* du service.

#### **4.2.2.3 Le conflit concernant les Participants 1, 2 et 6**

Cette partie débute lors de la rencontre numéro 7. Après avoir traité de certains sujets de l'ordre du jour, ils abordent le dépliant traiteur.

Présentation de l'extrait tiré de la rencontre numéro 7 (annexe 7)

*Extrait du verbatim7*

***Participant1(Industrielle) :** Il est statué que **Participant1(Industrielle)** fasse nananana, excellent.*

*Participant6(Opinion) : Faque là le dépliant traiteur.*

*Participant1(Industrielle) : K, dépliant traiteur.*

*Participant6(Opinion) : Là vous me disiez que c'est trop chargé.*

*Participant2(Industrielle) : Oui.*

*Participant6(Opinion) : Est-ce que c'est parce que les images, on peut tu le sortir l'image.*

*Participant5(Opinion): Oui.*

*Participant1(Industrielle) : Ya comme deux points là-dedans.*

*Participant6(Opinion) : K.*

*Participant1(Industrielle) : Dans le sens ou c'est trop chargé, mais y'a un concept de notre stratégie de communication.*

*Participant6(Opinion) : C'est sur l'autre Participant1(Industrielle) j'y pense à Participant5(Opinion) qui est sur l'ordinateur sur l'ordinateur.*

*Participant1(Industrielle) : Ouais.*

*Participant5(Opinion): Faque on est pas sur le bon Participant1(Industrielle).*

*Participant1(Industrielle) : La deuxième page, personnalité.*

*Participant5(Opinion): Celui-là?*

*Participant1(Industrielle): Ouais.*

*Participant5(Opinion): J'pensais que t'en avait plus que deux.*

*Participant6(Opinion) : Cool harry potter! Y vont sortir des Léos.*

*Participant5(Opinion): Celle-là ici?*

*Participant2(Industrielle) : Oui!!*

*Participant5(Opinion): Ok.*

*Participant1(Industrielle) : Faque la moi j'ai comme pas émis encore une opinion, mais là je vous la partage, mon opinion , je trouvais ça beau, mais chargé, euhh pis y'avait une stratégie de communication qu'on s'était dit qu'on lance un peu des choses à toutes les mois, pis je sais qu'on a pris du retard, mais c'est pas parce qu'on a pris du retard, que moi je voudrais qu'on mette toute quand même, la réflexion, c'est on a déjà pris des photos de ça , on a déjà pris des photos de ça, pis on avait pensé à envoyer quand même justement les nouveaux produits qu'on voulait envoyer.*

*Participant6(Opinion) : C'est les deux sandwichs avec.*

*Participant2(Industrielle) : La salade.*

*Participant6(Opinion) : Mais pourquoi vous me l'avez pas dit la semaine passée quand j'ai dit que j'attendais les autres photos des autres pour ajouter la dessus?*

*Participant1(Industrielle) : Notre réflexion.*

*Participant6(Opinion) : Y serait fini sinon.*

*Participant1(Industrielle) : J'sais, notre réflexion euh était pas la encore.*

**Participant6(Opinion)** : K, parce que la va falloir que j'enlève les photos, pis qu'on en refasse un autre, tsé.

**Participant1(Industrielle)** : J'comprends.

**Participant6(Opinion)** : Parce que l'a on tiens-tu vraiment à les enlever ou ben on peut dire on part avec ça pire regarde.

**Participant5(Opinion)**: Ben je pense que la question c'est on s'enviens-tu avec d'autres nouveauté?

**Participant1(Industrielle)** : Oui.

**Participant6(Opinion)** : Non, oui mais pas tout suite.

**Participant1(Industrielle)** : Ouais, mais pas tout suite.

**Participant5(Opinion)**: K.

**Participant1(Industrielle)** : C'est comme eux-autres y vont aller sur un autre dépliant.

**Participant2(Industrielle)** : Parce que là on a un, deux trois, quatre cinq nouveautés, on les criss toute la pis on les envôye toute pis après ça nous on va faire quoi quand on aura pu de nouveautés, moi je pensais qu'on envoyait la nouveauté, salade édamane, avec deux sortes de sandwich, ça c'est une idée, là au mois de décembre on enverrait les cheesecakes, pis au mois de janvier on enverrait les p'tites grignotines.

**Participant5(Opinion)**: Moi j'ai une petite question, on fait tu encore des euhh des patates avec de la viande coupé en carreaux, on met sa d'une pâte, d'la tourtière ? Haha...

**Participant1(Industrielle)** : Oui?

**Participant5(Opinion)**: S'cusez j'avais oublié le nom.

**Participant6(Opinion)** : Ça on va en parler.

**Participant1(Industrielle)**: Ouais mais là.

**Participant5(Opinion)**: Mais ça va être une publicité aussi faque.

**Participant1(Industrielle)** : Oui.

**Participant6(Opinion)** : Parce que ça là, c'est un dépliant là.

**Participant1(Industrielle)** : Ouain.

**Participant6(Opinion)** : Faque en théorie la, le dépliant tu peux le passer un mois et quelque, pis la y reste un mois et quelque avant la fin de la session, faque tsé si on arrive avec des nouveautés en janvier va falloir recommencer le dépliant, pis en janvier.

**Participant1(Industrielle)** : C'est ce qu'on veut.

**Participant6(Opinion)** : On va être rendu là.

**Participant1(Industrielle)** : Eux la admettons on ship un premier dépliant pis on vit sur ce premier dépliant la pendant un certain temps, pis là après ça eux, là on a déjà de la job de faite, mais on les retire-là, y va avoir un autre dépliant pis la tout était dans la stratégie qu'on les met les cinq-là, on envôye notre nouveauté la, les gens le digère, y'en commande, commence à y penser pour le temps des

*fêtes, ah ça l'air bon on va en commander pour le buffet du temps des fêtes, pis la rendu en en décembre, on envôye kekchose d'autre de nouveau, pis la en décembre, pis la si on les envôye toutes la, la en décembre on va se faire dire vous avez tu d'autre nouveautés.*

**Participant6(Opinion)** : *En décembre c'est pu l'temps d'envoyer des affaires.*

**Participant5(Opinion)** : *À part v'la deux semaines.*

**Participant6(Opinion)** : *On a juste deux semaines en décembre, mais si on parle des nouvelles nouveautés, ça va juste en janvier, parce que là on a un, là on est le 9 novembre, c'est pas imprimé c'est pas plié encore pis là c'est encore une semaine, faque ça c'est prêt le 16.*

**Participant1(Industrielle)** : *À ma perception là.*

**Participant5(Opinion)** : *C'est un mois.*

**Participant1(Industrielle)** : *C'est pas grave si on les envoie en janvier.*

**Participant6(Opinion)** : *Ben moi non plus c'est pas grave, mais tsé là ce qu'on ski c'est qu'on sortira rien en décembre.*

**Participant1(Industrielle)** : *Ben oui on va sortir quelque chose, mais ça sera pas pour décembre.*

**Participant6(Opinion)** : *Mais ça sera pas un dépliant.*

**Participant1(Industrielle)** : *Pourquoi ça serait un dépliant?*

**Participant6(Opinion)** : *Parce que ça nous donne pas le temps, ça sert à rien de faire un dépliant qui circule rien qu'un mois.*

**Participant5(Opinion)** : *Ou ben deux semaines.*

**Participant1(Industrielle)** : *Pourquoi.*

**Participant6(Opinion)** : *Ben parce que tant qu'à faire autant d'effort, on va au moins l'utiliser jusqu'à ce que tout le monde le sache pis après ça on partira sur une nouvelle base, tsé j'ai dans tête qu'en décembre c'est pu le temps de faire de la pub.*

**Participant1(Industrielle)** : *K.*

**Participant6(Opinion)** : *On est en fin de session tout le monde est dans le rush, les vacances arrivent, le monde y partent.*

**Participant1(Industrielle)** : *Tsé admettons qu'on.*

**Participant6(Opinion)** : *Qu'on fasse de la pub sur le menu des fêtes, sur commander pour vos soupers ces affaires-là.*

**Participant1(Industrielle)** : *Ouais.*

**Participant6(Opinion)** : *Mais pas sur ça.*

**Participant2(Industrielle)** : *Ben le cheesecake ça peut être un dessert des fêtes.*

**Participant6(Opinion)** : *C'est pour ça que moi je le mettrais dès novembre là.*

**Participant2(Industrielle)** : Non parce que des nouveautés on en a mais pas tant que ça, si on les met toute là on aura pu rien à leur donner pis y vont v'nir nous dire vous avez tout crisser ça la pis la après ça vous avez pu rien, ça là le but là.

**Participant6(Opinion)** : J pense pas que les gens y se disent ça la honnêtement.

**Participant2(Industrielle)** : Oui, oui parce que les nouveautés, y n'a tellement qu'y ai verront pas toutes y'auront pas leur vie qui devrait avoir normalement, une nouveauté, sa durée de vie normalement sa durée de vie c'est un mois et demi à deux mois.

**Participant6(Opinion)** : Exactement ce qu'on veut faire.

**Participant2(Industrielle)** : Ouais mais là on a 5.

**Participant6(Opinion)** : C'est sa si on vit deux mois là-dessus.

**Participant2(Industrielle)** : Y vont toutes vivre un mois et demi à deux mois tandis que si on en a 5 y vont vivre pendant dix mois, comprends-tu la différence, un mois et demi pour la sandwich, un mois et demi pour la salade

**Participant1(Industrielle)** : J pense que je comprends l'affaire que vous savez pas, nous la ça, sortir ça, nous là on aura pu de jus en cuisine, on aura pu de jus pour en amener des nouvelles nouveautés si on les ships tous les 5. Ça c'est un premier point faque on est déjà pas mal accoté dans nôtre.

**Participant5(Opinion)**: Dans nos nouveautés finalement.

**Participant6(Opinion)** : Il existe tu toute déjà dans le menu en ce moment?

**Participant1(Industrielle)** : Non.

**Participant6(Opinion)** : Qu'est-ce qui existe pas dans le menu.

**Participant1(Industrielle)** : Point 4/5 des choses.

**Participant6(Opinion)** : Ok, ben on va les enlever.

**Participant1(Industrielle)** : Pis là dans notre plan de comm, c'est ça qu'on disait.

**Participant5(Opinion)** : Participant6(Opinion) est contente.

**Participant1(Industrielle)** : Ben la.

**Participant6(Opinion)** : S'parce que si y'était dans le menu ça avait pas de sens que les nouveauté, quessé ça fait 3 mois qui sont là.

**Participant1(Industrielle)** : Non non.

**Participant6(Opinion)** : Ça je le savais pas.

**Participant5(Opinion)** : Sont pas dans le menu, bon, s'pour ça qu'on communique.

**Participant1(Industrielle)** : Pis la y'a autre chose, le plan de pub initial la depuis le début on dit, on va lancer quelque chose à ce mois-là on va lancer kekchse à ce mois-là, pis toute le temps 1 par mois, pis décembre était inclus, faque là nous on fait juste continuer à faire ce qu'on dit depuis le début.

**Participant6(Opinion)** : Rappelle-toi que moi j'étais pas au courant du 1 par mois-là, mais tsé, rendu la, on a jaser.

**Participant1(Industrielle)** : Ouain.

**Participant6(Opinion)** : Quessé j'm'en rappelle pu la mais.

**Participant2(Industrielle)** : S'parce que si tu mets tous tes œufs dans le même panier après ça t'aura pu rien.

**Participant6(Opinion)** : Non mais là je comprends, sont pas dans le menu, même si je dis que c'est nouveau, si c'est pas dans le menu spa gagnant la.

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, le problème illustré ici et qui sera l'*objet(5)* du conflit est caractérisé par deux critères : l'esthétisme du dépliant et le concept du lissage de la production. Ce dernier concept n'a cependant pas été encore exprimé au Participant6(Opinion). Le Participant6(Opinion) est informé du commentaire du Participant2(Industrielle) qui dit que « *me semble que ça fait trop serré* ». L'intervention du Participant6(Opinion) va d'ailleurs dans ce sens lorsqu'il dit : « *Là vous me disiez que c'est trop chargé* ». Alors que celui-ci pense que la seule raison du litige est le dépliant, le Participant1(Industrielle) révèle la motivation sous-jacente.

**Participant1(Industrielle)** : Dans le sens où c'est trop chargé, mais y'a un concept de notre stratégie de communication.

Ce qu'explique le Participant1(Industrielle), c'est que dans cette situation, il y a un non-respect de ce que nous appellerons un *objet hybride(5)*, c'est-à-dire un objet résultant du compromis de deux logiques. Dans ce cas-ci, la stratégie de communication est un *objet hybride(5)* issu des logiques industrielles et de l'opinion.

**Participant1(Industrielle)** : Faque la moi j'ai comme pas émis encore une opinion, mais là je vous la partage, mon opinion, je trouvais ça beau, mais chargé, euhh pis y'avait une stratégie de communication qu'on s'était dit qu'on lance un peu des choses à toutes les mois, pis je sais qu'on a pris du retard, mais c'est pas parce qu'on a pris du retard, que moi je voudrais qu'on mette toute quand même, la réflexion, c'est on a déjà pris des photos de ça, on a déjà pris des photos de ça, pis on avait pensé à envoyer quand même justement les nouveaux produits qu'on voulait envoyer.



La dynamique de l'extrait qui vient juste d'être cité agit de deux façons. Il sert au Participant1(Industrielle) d'explicitier la forme du conflit, surtout celui sur la stratégie de communication. Ceci étant dit, il sert aussi comme l'élément qui débute la résolution. On peut d'ailleurs le séparer en deux, la séparation illustrant le début de la période de résolution.

***Participant1(Industrielle)** : Faque la moi j'ai comme pas émis encore une opinion, mais là je vous la partage, mon opinion , je trouvais ça beau, mais chargé, euhh pis y'avait une stratégie de communication qu'on s'était dit qu'on lance un peu des choses à toutes les mois, pis je sais qu'on a pris du retard, mais c'est pas parce qu'on a pris du retard, que moi je voudrais qu'on mette toute quand même, la réflexion, c'est on a déjà pris des photos de ça , on a déjà pris des photos de ça, pis on avait pensé à envoyer quand même justement les nouveaux produits qu'on voulait envoyer.*

Nous débiterons donc le début de la prochaine section en traitant de la deuxième partie de la locution.

Cet extrait influence de deux façons sur la résolution du conflit. Premièrement, il permet au Participant1(Industrielle) d'explicitier la forme du conflit, surtout celui sur la stratégie de communication. Deuxièmement, il sert aussi comme l'élément qui initie la résolution. Cette séparation illustre le début de la période de résolution.

***Participant1(Industrielle)** : Faque la moi j'ai comme pas émis encore une opinion, mais là je vous la partage, mon opinion , je trouvais ça beau, mais chargé, euhh pis y'avait une stratégie de communication qu'on s'était dit qu'on lance un peu des choses à toutes les mois, pis je sais qu'on a pris du retard, mais c'est pas parce qu'on a pris du retard, que moi je voudrais qu'on mette toute quand même, la réflexion, c'est on a déjà pris des photos de ça , on a déjà pris des photos de ça, pis on avait pensé à envoyer quand même justement les nouveaux produits qu'on voulait envoyer.*

#### 4.2.2.2 La résolution

Tel que nous l'avons exposé un peu plus tôt, la résolution des conflits, jusqu'à l'obtention d'un compromis, passe par les étapes suivantes. La relativisation de la situation, une *Formule d'investissement(6)* et pour terminer une *épreuve-modèle(10)* définie par les deux parties. Nous avons vu également que pour que la *Formule d'investissement(6)* soit un succès, celle-ci doit correspondre à une *Formule d'investissement(6)* de la logique de la personne qu'on tente de rallier à nos propos. C'est donc de s'investir envers elle. Dans la partie d'extrait que nous avons retenu pour cette section, nous verrons ce processus échouer pour le Participant1(Industrielle). Reprenons la partie d'extrait.

*Participant1(Industrielle) : [...] pis je sais qu'on a pris du retard, mais c'est pas parce qu'on a pris du retard, que moi je voudrais qu'on mette toute quand même, la réflexion, c'est on a déjà pris des photos de ça , on a déjà pris des photos de ça, pis on avait pensé à envoyer quand même justement les nouveaux produits qu'on voulait envoyer.*

On comprend ici que le Participant1(Industrielle) relativise la situation pour atténuer le non-respect de la stratégie marketing. Il dit qu'il y a du retard et enchaîne avec le mot « mais ». Il minimise la situation pour le Participant6(Opinion), car ils ont *déjà pris des photos de ça, on a déjà pris des photos de ça*. Cette relativisation agit également comme *Formule d'investissement(6)*, ils se sont déjà investis dans la prise de photo et il ne reste qu'à envoyer les nouveaux produits, l'*épreuve-modèle(10)*. L'ensemble des *caractéristiques* qui a été utilisé par le Participant1(Industrielle) provient de la logique industrielle, alors que le Participant6(Opinion) est associé à la logique de l'opinion. Il aurait donc été préférable que celui-ci en utilise qui provenaient de la logique de l'opinion. D'ailleurs, le Participant6(Opinion) répond au commentaire du Participant1(Industrielle) de la façon suivante.

*Participant6(Opinion) : Mais pourquoi vous me l'avez pas dit la semaine passée quand j'ai dit que j'attendais les autres photos des autres pour ajouter la dessus?*

À ce moment, la *dignité de la personne*(3) du Participant6(Opinion) est atteinte, *son désir de considération*, ou plutôt dans notre cas, l'absence de considération qu'elle perçoit vis-à-vis le Participant1(Industrielle) qui lui impose la *mise en œuvre*(8). Cela a pour effet d'enliser la situation.

C'est le Participant2(Industrielle) qui va permettre de redresser la situation. Celui-ci va décortiquer la situation, il va s'exprimer un peu plus avec des caractéristiques de la logique de l'opinion.

**Participant2(Industrielle) :** *Parce que là on a un, deux trois, quatre cinq nouveautés, on les criss toute la pis on les envôye toute pis après ça nous on va faire quoi quand on aura pu de nouveautés, moi je pensais qu'on envoyait la nouveauté, salade édamane, avec deux sortes de sandwich, ça c'est une idée, là au mois de décembre on enverrait les cheesecakes, pis au mois de janvier on enverrait les p'tites grignotines.*

La clé ici se retrouve dans l'utilisation du verbe *envoyer*. Le Participant2(Industrielle) explicite la façon dont les nouveautés seraient *révélées*(6). De ce fait, il utilise une *Formule d'investissement*(6) propre à la logique de l'opinion. Ce commentaire amènera le Participant6(Opinion), quelques lignes plus tard, à reformuler pour bien saisir.

**Participant6(Opinion) :** *Faque en théorie la, le dépliant tu peux le passer un mois et quelque, pis la y reste un mois et quelque avant la fin de la session, faque tsé si on arrive avec des nouveautés en janvier va falloir recommencer le dépliant, pis en janvier.*

Bien que la reformulation faite par le Participant6(Opinion) démontre une ouverture à mieux comprendre la position adverse, le commentaire du Participant1(Industrielle) vient faire avancer la situation.

**Participant1(Industrielle) :** *Eux la admettons on ship un premier dépliant pis on vit sur ce premier dépliant la pendant un certain temps, pis là après ça eux, là on a déjà de la job de faite, mais on les*

*retire-là, y va avoir un autre dépliant pis la tout était dans la stratégie qu'on les met les cinq-là, on envôye notre nouveauté la, les gens le digère, y'en commande, commence à y penser pour le temps des fêtes, ah ça l'air bon on va en commander pour le buffet du temps des fêtes, pis la rendu en en décembre, on envôye kekchose d'autre de nouveau, pis la en décembre, pis la si on les envôye toutes la, la en décembre on va se faire dire vous avez tu d'autre nouveautés.*

**Participant6(Opinion)** : *En décembre c'est pu l'temps d'envoyer des affaires.*

On constate ici une dualité de la *valeur centrale(1)* de chacun. D'un côté, le Participant1(Industrielle) décortique le processus afin d'illustrer l'efficacité de celui-ci. De l'autre, le Participant6(Opinion) qui se soucie de la capacité au message à se rendre à l'audience afin qu'il soit bien capté. Alors que le Participant1(industrielle) vient d'explicitier sa perception du processus, le Participant6(Opinion) définit un peu plus son idée et comment sa logique influe sur sa perception du processus.

**Participant6(Opinion)** : *Parce que ça nous donne pas le temps, ça sert à rien de faire un dépliant qui circule rien qu'un mois.*

**Participant5(Opinion)**: *Ou ben deux semaine.*

**Participant1(Industrielle)** : *Pourquoi.*

**Participant6(Opinion)** : *Ben parce que tant qu'à faire autant d'effort, on va au moins l'utiliser jusqu'à ce que tout le monde le sache pis après ça on partira sur une nouvelle base, tsé j'ai dans tête qu'en décembre c'est pu le temps de faire de la pub.*

Ce que le propos met en évidence, c'est le besoin de considération du public. Il faut qu'un maximum de personnes puisse en prendre connaissance, que « *tout le monde* » le voie. Cependant, la situation semble se détériorer une fois de plus. C'est toutefois le commentaire du Participant2(Industrielle), alors qu'il explique au Participant6(Opinion) que si tout est révélé durant le prochain mois, il ne restera plus rien à communiquer, ce qui vient résoudre la situation.

**Participant2(Industrielle)** : *Ben le cheesecake ça peut être un dessert des fêtes.*

**Participant6(Opinion)** : *C'est pour ça que moi je le mettrais dès novembre là.*

*Participant2(Industrielle) : Non parce que des nouveautés on en a mais pas tant que ça, si on les met toute là on aura pu rien à leur donner pis y vont v'nir nous dire vous avez tout crisser ça la pis la après ça vous avez pu rien, ça là le but là.*

En disant cela, le Participant2(industrielle) explique la conséquence d'un tel geste, il fait référence, par l'inverse, à la *Formule d'investissement(6)* de la logique de l'opinion. Ce que le Participant2(Industrielle) exprime, c'est que si on agit comme tel, il n'y aura plus rien à révéler, ça deviendra *banal(13)*, *normal(13)*, ce ne sera pas *grandiose(2)*. Bref, on ne pourra plus faire une démonstration de *Formule d'investissement(6)*, car il n'y aura plus rien à révéler.

Le Participant1(Industrielle) quant à lui va venir renchérir sur le sujet.

*Participant1(Industrielle) : J pense que je comprends l'affaire que vous savez pas, nous la ça, sortir ça, nous là on aura pu de jus en cuisine, on aura pu de jus pour en amener des nouvelles nouveautés si on les ships tous les 5. Ça c'est un premier point faque on est déjà pas mal accoté dans nôtre.*

Encore une fois, un participant fait référence à la *Formule d'investissement(6)* inversée de la logique de l'opinion. À partir de ce moment, on constate d'ailleurs une accélération de la discussion qui mène à une résolution du conflit. Théoriquement, il ne manquerait que l'*épreuve-modèle(10)* pour atteindre le compromis et celle-ci se présente dans le commentaire du Participant1(Industrielle).

*Participant1(Industrielle) : Pis la y'a autre chose, le plan de pub initial la depuis le début on dit, on va lancer quelque chose à ce mois-là on va lancer kekchose à ce mois-là, pis toute le temps 1 par mois, pis décembre était inclus, faque là nous on fait juste continuer à faire ce qu'on dit depuis le début.*

Celui-ci vient définir le moment des lancements. Confirmant ainsi les *épreuves-modèles(10)* et par le fait même clôt la boucle de la résolution de conflit.

Dans son commentaire le Participant1(Industrielle) mentionne également que toutes ces étapes étaient écrites dans le plan de communication. Quant à lui, le Participant6(Opinion) mentionne qu'il n'était pas au courant de l'existence de ce document. Étant donné la nature hybride entre les logiques du plan de communication, il aurait pu être pertinent de réutiliser un compromis déjà existant pour régler la situation.

Somme toute, cet exemple démontre le besoin de s'investir et de définir une *épreuve-modèle(10)* qui appartient à la logique associée à l'autre personne pour qu'un compromis soit atteint.

#### **4.2.3 Le troisième extrait, intra-logique**

Le troisième extrait présenté est issu de la rencontre numéro 3 (annexe 3), où on retrouve une situation qui implique les participants 1, 2 et 7. Contrairement au premier extrait où l'on retrouve un conflit entre différentes logiques, il y en a un ici au sein d'une même logique. En effet, les différents participants impliqués sont tous de la logique industrielle. Alors que le conflit s'est résorbé à l'aide d'une *Formule d'investissement(6)* dans une autre logique dans un conflit inter-logiques, notre cadre théorique stipule que dans un conflit intra-logique, il devrait se résoudre avec des caractéristiques propres à la logique, dans ce cas-ci, l'industrielle.

##### **4.2.3.1 Le conflit**

Cette situation débute alors que le Participant1(Industrielle) effectue un suivi sur l'achat d'un chauffe-assiette.

Présentation de l'extrait tiré de la rencontre numéro 3 (annexe 3)

**Participant1(Industrielle)** : Suivi euhh bon au niveau du chauffe-assiette, le chauffe assiette est commandé, euhh faque-là on est en attente, c'est une compagnie de Québec qui a remporté le le le le contrat, faque k on est en attente.

**Participant7(Industrielle)** : Sais-tu comment ça coute environ.

**Participant1(Industrielle)** : C'est un mille-quelque chose.

**Participant7(Industrielle)** : K.

**Participant2(Industrielle)** : Ça va prendre pour ça des gants de coton, il va falloir acheter des gants de coton parce que les chauffes assiettes ils chauffent les mains.

**Participant1(Industrielle)** : Je sais qu'on en avait déjà acheté l'an passé, mais on en a pu, tsé mais à la limite on va faire des tests la chu bin d'accord.

**Participant7(Industrielle)** : Pis-là les gants de coton, c'est des gants de quoi.

**Participant2(Industrielle)** : C'est que pour prendre des assiettes c'est pour pas se bruler les doigts.

**Participant7(Industrielle)** : Pour les emmener où.

**Participant2(Industrielle)** : Bin quand t'es prend dans le chauffe assiette pis que t'es prend.

**Participant7(Industrielle)** : Ouais mais.

**Participant2(Industrielle)** : C'est pour servir ton client.

**Participant7(Industrielle)** : Ouais mais mettons, j'essaye de, je comprends pas ce que tu veux dire, mettons que l'assiette est là, Pis-là tu prends pas l'assiette directe, tu mets la bouffe dedans.

**Participant2(Industrielle)** : Mais oui.

**Participant7(Industrielle)** : Peut-être une main gauche.

**Participant2(Industrielle)** : Peu importe la main que t'as Participant7(Industrielle), si c'est dans le chauffe assiette tu vas te bruler en dedans.

**Participant7(Industrielle)** : Ok.

**Participant2(Industrielle)** : Si on a pas de gants de coton on va se bruler les doigts.

**Participant7(Industrielle)** : Ok faque il faut que t'aille les gants de coton en plus des gants de de .

**Participant2(Industrielle)** : Oui.

**Participant7(Industrielle)** : De plastique.

**Participant1(Industrielle)** : Le gant de plastique lui y conduit.

**Participant2(Industrielle)** : Parce que le gant y va nous fondre sur les doigts.

**Participant7(Industrielle)** : K, mais-là y va fondre sur l'assiette ou bin.

**Participant1(Industrielle)** : Non...

**Participant2(Industrielle)** : C'est une façon de parler, ça fini par faire des trous pis ça nous brule les doigts parce que le gant de plastique y protège rien.

**Participant7(Industrielle)** : Ça je comprends, mais y va fondre quand même.

**Participant2(Industrielle)** : Ouais mais moins si t'a le gant de coton, tsé y va finir par fondre moins si t'a ton gant de coton pis y'a moins de danger pour découvrir.

**Participant1(Industrielle)** : Avant de fondre, je pense que le monde vont se tasser la main.

[rire]

**Participant2(Industrielle)** : Parce que quand elles arrivent de la plonge les assiettes, on se brule les doigts.

**Participant1(Industrielle)** : Oui.

**Participant1(Industrielle)** : Faque k tsé y va avoir des tests à faire pis.

**Participant7(Industrielle)** : Euh y'a pas un thermostat, un réglage?

**Participant1(Industrielle)** : De ce que j'ai vu c'est on/off.

**Participant7(Industrielle)** : Ah.

**Participant1(Industrielle)** : Faque tsé à limite allumons le pendant une heure ou une heure et demie de temps pis c'est ça qui permet de faire une gestion de la température, c'est ça la faut faire des tests, mais faut pas exclure le concept des gants.

**Participant2(Industrielle)** : Mais va falloir aussi faire de l'affichage comme quoi on a un chauffe assiette et que les assiettes sont chaudes pour pas que les clients se brulent les doigts.

**Participant1(Industrielle)** : Y'a les clients qui peuvent se bruler les doigts aussi faque en tout cas, y'a du fine tuning à faire.

**Participant7(Industrielle)** : Mais-là qui achète les gants de coton.

**Participant1(Industrielle)** : Ça se commande normalement dans nos fournisseurs habituels.

**Participant2(Industrielle)** : Avec employé14 on va être capable de checker qui.

**Participant7(Industrielle)** : Statut qui.

**Participant1(Industrielle)** : Tsé dans l'fond c'est toi qui s'occupe de l'approvisionnement, mais tu peux travailler en équipe avec employé14.

**Participant2(Industrielle)** : Wa wé j'va voir qui qui peut nous acheter ça.

Suite à l'achat, le Participant2(Industrielle) exprime le besoin d'acheter des gants de coton en lien avec le nouvel achat. Le Participant7(Industrielle), quant à lui, ne comprend pas le besoin de cet accessoire de sécurité supplémentaire, car il y a déjà un *gant de plastique* qui sert de protection.

Dans cette situation, le Participant2(Industrielle) essaie de justifier le besoin du gant en citant la conséquence de ne pas l'avoir. Au cours de l'échange, le Participant2(Industrielle)



mentionne à plusieurs reprises que les employés se brûlent les doigts « *c'est pour pas se bruler les doigts* », « *tu vas te bruler en dedans* », « *on va se bruler les doigts* », « *y va nous fondre sur les doigts* », « *ça nous brule les doigts* », « *on se brule les doigts* », « *mais y va fondre quand même* ». Il apparaît donc que même en décrivant *l'état de dissonance*(13) de la situation plusieurs fois, et malgré que les participants partagent une logique similaire, le Participant7(Industrielle) n'est toujours pas convaincu du besoin.

#### **4.2.3.2 La résolution**

Bien que nous ayons affaire à une situation d'une seule logique, celle industrielle, les mêmes conditions d'obtention d'un compromis devraient se retrouver, soit une relativisation de la situation suivie d'une *Formule d'investissement*(6) quelconque et finalement d'une *épreuve-modèle*(10). Ceci étant dit, l'ensemble de ces caractéristiques devrait être en accord avec la logique industrielle.

Dans ce cas-ci, le processus débute avec une relativisation de la part du Participant7(Industrielle).

*S'il y a une conséquence, alors voici une solution qui la prévient*

Cette simplification du problème révèle une incompréhension du problème de l'autre. Il n'y a donc pas de possibilité de le résoudre puisqu'il ne le comprend pas. Les locutions suivantes illustrent cette mécompréhension.

*Participant7(Industrielle) : Ouais mais mettons, j'essaye de, je comprends pas ce que tu veux dire, mettons que l'assiette est là, Pis-là tu prends pas l'assiette directe, tu mets la bouffe dedans.*

*Participant7(Industrielle) : Peut-être une main gauche.*

Dans sa volonté de résoudre le problème, le Participant7(Industrielle) émet une suggestion d'implication logique. « Si c'est trop chaud de la droite, alors prend la gauche ». Cette réponse est un effort du Participant7(Industrielle) de répondre au besoin du Participant2(Industrielle), mais qui ne touche pas sa cible, parce qu'il n'a pas d'influence sur la raison qui cause l'excès de chaleur. Plutôt que de questionner en amont du « problème » du Participant2(Industrielle), il répond en aval. Cette réponse ne fait pas évoluer le débat et on reste dans la phase de relativisation.

Celui-ci utilise d'ailleurs différentes formes du « *oui, mais* » lorsqu'il tente de relativiser la situation afin de comprendre la raison du problème.

*Participant7(Industrielle) : Ouais mais*

*Participant7(Industrielle) : Ouais mais mettons, j'essaye de, je comprends pas ce que tu veux dire, mettons que l'assiette est là, Pis-là tu prends pas l'assiette directe, tu mets la bouffe dedans.*

*Participant7(Industrielle) : K, mais-là*

C'est le Participant1(Industrielle) qui utilisera pour la première fois dans la discussion *Formule d'investissement(6)* propre à la logique industrielle, alors qu'il propose des « tests » à faire.

*Participant1(Industrielle) : Faque k tsé y va avoir des tests à faire pis.*

La *Formule d'investissement(6)* qu'il utilise a immédiatement pour effet d'inverser le raisonnement du Participant1(Industrielle) qui tente de « trouver des solutions » au « problème » du Participant2(Industrielle). La caractéristique utilisée va donc réorienter la conversation.

*Participant7(Industrielle) : Euh y'a pas un thermostat, un réglage?*

En posant cette question, le Participant7(Industrielle) ne cherche plus comment remédier au « problème », mais dirige sa question sur une possible cause de celui-ci.

*Participant7(Industrielle) : Euh y'a pas un thermostat, un réglage.*

*Participant1(Industrielle) : De ce que j'ai vu c'est on/off.*

*Participant7(Industrielle) : Ahhh.*

À sa question, le Participant1(Industrielle) lui répond que c'est « on/off » et qu'il n'y a pas moyen de modifier la température. Il répond en quelque sorte à la question, *pourquoi est-ce que c'est si chaud?* De plus, lorsque le Participant1(Industrielle) répond que c'est on/off, il fait référence à une *mesure(12)* précise, une *forme d'évidence(12)* de la logique industrielle. Le Participant7(Industrielle) répond alors avec un « Ahhh » de compréhension. L'achat de gants fait alors du sens pour lui.

Afin de compléter la résolution du problème, le Participant1(Industrielle) exprime quelle sera la mise en œuvre des tests à faire.

*Participant1(Industrielle) : Faque tsé à limite allumons le pendant une heure ou une heure et demie de temps pis c'est ça qui permet de faire une gestion de la température, c'est ça la faut faire des tests, mais faut pas exclure le concept des gants.*

Cette phrase par le Participant1(Industrielle) agit donc comme l'*épreuve-modèle(10)* dont le compromis avait besoin pour être atteint. Maintenant que le Participant7 a mieux compris la situation et que le Participant1(Industrielle) a énoncé la *formule d'investissement(6)* et l'*épreuve-modèle(10)*, il y a et aura donc une redéfinition de l'*outil(5)* à la suite de l'*épreuve-modèle*.

Cet extrait a permis d'illustrer que le processus de compromis passe par une phase de relativisation et que celle-ci sert de période transitoire, de tampon, en attendant l'atteinte de celui-ci. Il démontre aussi la difficulté à trouver une solution à un problème lorsque celui-ci est en fait une « conséquence », car les solutions ou les compromis qui seront proposés ne répondront pas, du point de vue de « l'autre », à résoudre son problème. Le Participant2(Industrielle) a mentionné à plusieurs reprises que les employés se brûlaient sans le gant en coton parce que c'était trop chaud. Le Participant7(Industrielle) ne pouvait cependant pas savoir cela avant que le Participant1(Industrielle) lui révèle qu'il n'y avait qu'un seul réglage sur l'appareil soit *on* et *off*.

#### **4.2.4 Quatrième extrait, intra-logique**

##### **4.2.4.1 Le conflit**

Pour la présentation du quatrième extrait, nous ferons comme lors du deuxième extrait, c'est-à-dire que nous allons parcourir la temporalité du verbatim de la rencontre numéro 8 (annexe 8). Nous présenterons d'abord l'extrait qui illustre le conflit, ensuite nous irons identifier l'origine de celui-ci pour finalement revenir avec la résolution.

Dans ce premier extrait, le conflit identifié porte sur la *propreté du poste de travail* au casse-croute du service. L'extrait débute alors que le Participant11(Industrielle) aborde le sujet de faire passer un questionnaire aux clients. Le Participant1(Industrielle) demande ensuite aux employés s'ils veulent savoir des choses particulières de la part des clients. Le Participant11(Industrielle) lui répond qu'il voudrait connaître l'opinion des clients quant à la propreté du poste de travail du casse-croute, s'en suit un échange avec le Participant3(Industrielle).

Présentation de l'extrait tiré de la rencontre numéro 8 (annexe 8)

**Participant11(industrielle)** : T'a une idée pour mettre en place un questionnaire pour les clients? Pour savoir si.

**Participant1(Industrielle)** : On l'a faite souvent, euh , pis oui on peut le refaire, mais la spécifiquement pour le casse-croute par exemple.

**Participant11(industrielle)** : C'est peut-être quelque chose de complètement différent en faite.

**Participant13(Domestique)** : Questionnaire pour les clients tu auras pas les réponses de ceux qui viennent pas.

**Participant11(industrielle)** : Si, si, ils vont se faire un malin plaisir ah.

**Participant1(Industrielle)** : En fait, quand on fait de sondages comme ça on peut faire de sondages éclairs et aller à des endroits où ce que les gens sont pas, pis la y'a quelqu'un qui est mandaté pis qui va poser des questions. Euh faque, on peut avoir des réponses du genre je savais même pas que ça existait? Euh comme euh plein d'autres réponses. Mais on a aussi les réseaux sociaux du serviceInt4 qui regroupent pas mal l'ensemble des étudiants à l'université ou ce que les personnes impliquées qui sont en colère. Euh ben là, vont se faire un malin plaisir de dire pourquoi qu'ils viennent pas, pis aussi nos clients vont le voir passer le sondage client spécifique.

**Participant14(Industrielle)** : On pourrait aussi faire passer quelque chose de rapide pendant le temps d'attente.

**Participant1(Industrielle)** : Ouais tout à fait.

**Participant14(Industrielle)** : Voir s'il y a pas de quoi à remplir pendant 35 secondes.

**Participant1(Industrielle)** : Pis l'objectif de ces formulaires-là, c'est que ce soit jamais bien long ces affaires-là.

**Participant13(Domestique)** : Moi j'ai quelque chose en ce qui concerne le serviceInt1.

**Participant1(Industrielle)** : Y'as-tu quelque chose que vous aimeriez savoir de la part des clients, des questions que vous aimeriez poser?

**Participant11(industrielle)** : Ouais moi, par rapport à la propreté, je suis pas souvent au, au casse-croute. J'étais plus souvent au début de l'année au casse-croute, maintenant je suis plus à la table chaude, mais les quelques fois ou j'y suis ou que je remplace quelqu'un, c'est super sale.

**Participant3(industrielle)** : Met s'en, c'est dégueulasse j'va vous dire.

**Participant11(industrielle)** : Le seul problème, c'est que dans les autres restaurants comme le Mc Donald y se passe peut-être pire, mais c'est en arrière, personne le voit, quand on prépare un club sandwich et que y'a des bouts de poulet ici.

**Participant1(Industrielle)** : La table de travail.

**Participant3(industrielle)** : Là, j'arrête pas de vous le dire, faut vous nettoyer. Si vous venez manger un hot dog pis que y'a plein de moutarde là c'est sûr que je te le revire si y'ai plein de moutarde.

**Participant11(industrielle)** : Après c'est sûr que je dis ça. En même temps, même moi je contribue à cette saleté parce que quand on a plusieurs clients et qu'on a des clubs sandwich, c'est sûr qu'il y a des bouts de poulets qui vont traîner.

**Participant3(industrielle)** : Mais tsé faut se ramasser au fur et à mesure là.

**Participant11(industrielle)** : C'est sûr qu'un manner y'a des bouts de poulet qui vont trainer ... ou autre chose.

**Participant3(industrielle)** : Si j'ai une allergie au poulet, tu fais quoi?

**Participant11(industrielle)** : C'est pas supposé, parce que peut-être que toi tu les fais parfaitement des sandwiches.

**Participant3(industrielle)** : Mais non, mais c'est une question d'hygiène pis d'allergies. Quand tu travailles, t'es pas supposé jamais d'avoir de contaminants sur ta table, parce que si mettons je viens pis j'ai des allergies dans vie c'est grave là. Moi dans vie, j'ai des allergies, si je viens pis y'a quelque chose que je suis allergique là, j'me tape un allergie devant toi tu fais quoi? C'est toi qui est responsable.

**Participant11(industrielle)** : Chu d'accord, mais.

**Participant13(Domestique)** : Le problème avec l'allergie, c'est qu'on a les mêmes gants quand on travaille.

**Participant3(industrielle)** : S't'une question d'hygiène que je crois qu'on va être obliger de réviser ensemble parce que.

**Participant11(industrielle)** : Je pense qu'on est tous d'accord sur la question d'hygiène c'est juste qu'y faut pas qu'il y ait un bout de poulet qui traîne, chu pas en train de parler de ça.

**Participant1(Industrielle)** : Y'a une difficulté.

**Participant11(industrielle)** : Y'a une difficulté. Peut-être que parfois la personne va faire tomber un poulet ou quelque chose du genre, ça peut dégouter le client. Sauf que quand on est en arrière, le client y voit pas ça, du coup je pense qu'il y a une question de lenteur, de propreté, de.

**Participant3(industrielle)** : Question de méthode de travail j'y pense.

**Participant11(industrielle)** : Ouais, aussi, peut-être.

**Participant1(Industrielle)** : Euhh là au niveau des aliments qui sont problématiques pis de la propreté, euh est-ce que on se replanifie une rencontre de formation pis de révision de cet aspect-là?

**Participant12(Industrielle)** : Mais pas trop tôt le matin, haha.

**Participant1(Industrielle)** : Moi, je crois que c'est nécessaire. C'est un point assez important. Est-ce qu'on peut se dire que vendredi prochain à la même heure?

**Participant12(Industrielle)** : Ouais, c'est parce que on est en fin de session.

**Participant1(Industrielle)** : Ouais j'avoue, je comprends, que me proposez-vous?

**Participant12(Industrielle)** : Pis moi je te dis que si je fais ma réunion pour le pourboire ça va être vendredi matin ou vendredi midi faque.

**Participant1(Industrielle)** : Que proposez-vous pour que en attendant il y aille une amélioration?

**Participant12(Industrielle)** : Ben moi je le sais que **Participant2**, moi quand j'ai été formée au déjeuner ben à me donnait des trucs là.

**Participant1(Industrielle)** : Le problème là.

**Participant12(Industrielle)** : Je veux dire par exemple, passer une pichet d'eau sur ma plaque une fois de temps en temps pour enlever les saletés, laver mes couteaux de temps en temps, laver mes spatules, euh passer un linge.

**Participant1(Industrielle)** : Le problème actuellement là, on parle de la table de préparation.

**Participant12(Industrielle)** : Ouais.

**Participant1(Industrielle)** : OK faque là.

**Participant3(Industrielle)** C'est la dernière semaine?

**Participant1(Industrielle)** : Oui après ça on est en mi-session.

**Participant12(Industrielle)** : On ferme quand d'ailleurs.

**Participant1(Industrielle)** : On ferme le 21, le 21, on est pas ouvert.

**Participant12(Industrielle)** : Faque la dernière journée c'est le 20.

**Participant1(Industrielle)** : Ouais, faque la d'ici pour régler l'entretien de cette table de travail la pis que y'aille une amélioration d'ici à ce qu'il y aille une rencontre plus globale sur l'entretien de l'espace de travail qu'est-ce qu'on fait?

**Participant13(Domestique)** : Je pense qu'il faut plus faire attention, on verra quand est-ce qu'on est pas capable de garder ça propre.

**Participant12(Industrielle)** : Ouais.

**Participant13(Domestique)** : Que pour l'instant, on se fait que donner des exemples mais ils sont pas assez précis.

**Participant12(Industrielle)** : Ouais.

**Participant13(Domestique)** : Voir voir à quel moment on est pas capable de les garder propres et pourquoi, c'est pas toujours une question de flegme. Si y'a 4 personnes qui viennent se chercher un café et que j'ai 2 personnes qui viennent se chercher un sandwich en même temps, c'est sûr que j'ai pas le temps de nettoyer la table entre les deux.

**Participant1(Industrielle)** : Donc encore là c'est une question d'avoir un assistance. Mais y'a un concept d'assistance, avoir de l'assistance dans les périodes de rush qui vient résoudre encore le, cette situation-là, souvent quand tu te retrouves au casse-croute, t'a pas la caisse à faire en même temps.

*Mais t'arrive en même temps au moment où eux sont en train de perdre le contrôle, qui est déjà trop tard, faque ça se peut que la table de travail.*

**Participant11(industrielle) :** *C'est ça en plus c'est ça!*

**Participant1(Industrielle) :** *La table de travail est rendue bordélique à cause de ça. La personne qui les aide arrive trop tard, ok faque on peut se dire que chaque personne s'engage. Ben moi ce que j'aimerais, la vous avez un micro, sur l'heure du diner, ben le micro à quoi qui sert c'est de dire, j'ai besoin d'aide. Faque là, vous avez un outil et je sais pas à quel point vous l'utilisez au bon moment ben avant, moi souvent j'va dire «eille on a besoin d'aide au casse-croute», mais c'est au moment où je me rends compte que, c'est après avoir parlé avec un client qui me pose un question. Faque des fois moi, je le vois trop tard. Mais vous devez demander de l'aide avant d'en avoir besoin, on les sait les rush, on en a parlé, mais avant que ça arrive ou quand vous voyez des gens plein de monde arriver en même temps à l'entrée, vous pouvez demander de l'aide! Mais attendez pas qu'il soit trop tard, pis attendez pas que se soit moi qui call de l'aide vous pouvez le demander. Vous devez le demander, faque déjà ça, pis à partir de la mettons la Participant3(Industrielle) répond pas pis la moi y'a personne qui répond, c'est là que mon rôle embarque. Comment ça s'fait que personne qui y va pis la moi j'analyse pis on prend des décisions euh je regarde c'est quoi les urgences pis souvent l'urgence c'est quand le client est là en face de nous, faque si particiapnt3 peut pas parce qu'elle faut qu'à sort un banquet pour midi et demi.*

**Participant3(Industrielle)** *Ça, c'est le truc des pizzas chu en train de cuire des pizzas. C'est ça l'histoire, loadé de pizza s't'affaire, ça me prendrait quasiment un cuiseur de pizza, les autres y'aient crament, s'pour ça faut que j'ai fassent cuire.*

**Participant1(Industrielle) :** *Là on va être à cours de temps.*

Dans cet extrait, le conflit est principalement entre le Participant3(Industrielle) et le Participant11(Industrielle). Il débute quand le Participant11(Industrielle) répond à la question du Participant1(Industrielle) sur ce qu'ils veulent savoir de la part des clients.

**Participant11(industrielle) :** *Ouais moi, par rapport à la propreté, je suis pas souvent au, au casse-croute. J'étais plus souvent au début de l'année au casse-croute, maintenant je suis plus à la table chaude, mais les quelques fois ou j'y suis ou que je remplace quelqu'un, c'est super sale.*

**Participant3(industrielle) :** *Met s'en, c'est dégueulasse j'va vous dire.*



Le Participant3(Industrielle) quant à lui acquiesce immédiatement aux propos du Participant11(Industrielle), sauf que celui-ci tente de justifier, ou plutôt, de *relativiser* la situation en comparant la situation du McDonald's une entreprise de restauration rapide.

*Participant11(industrielle) : Le seul problème, c'est que dans les autres restaurants comme le McDonald y se passe peut-être pire, mais c'est en arrière, personne le voit, quand on prépare un club sandwich et que y'a des bouts de poulet ici.*

Ce commentaire est alors perçu comme une tentative de minimisation de la situation par le Participant3(Industrielle) ce qui initie le conflit entre les deux participants.

*Participant3(industrielle) : Là, j'arrête pas de vous le dire, faut vous nettoyer. Si vous venez manger un hot dog pis que y'a plein de moutarde là c'est sûr que je te le revire si y'ai plein de moutarde.*

#### **4.2.4.2 La résolution**

Nous avons vu lors du troisième extrait que l'atteinte du compromis a transité par une *formule d'investissement*(6), suivie d'une *épreuve-modèle*(10) qui a mené à la redéfinition d'un *objet*(5) de la logique industrielle. Dans cette partie, nous tenterons de vérifier si l'atteinte du compromis passe par le même processus que lors de l'extrait précédent ou s'il passe par un autre processus.

Nous reprenons l'extrait sélectionné avec une locution du Participant11(Industrielle).

*Participant11(industrielle) : Après c'est sûr que je dis ça. En même temps, même moi je contribue à cette saleté parce que quand on a plusieurs clients et qu'on a des clubs sandwich, c'est sûr qu'il y a des bouts de poulets qui vont traîner.*

*Participant3(industrielle) : Mais tsé faut se ramasser au fur et à mesure là.*

*Participant11(industrielle) : C'est sûr qu'un manner y'a des bouts de poulet qui vont trainer ... ou autre chose.*

Ce qu'on remarque dans les deux interventions du Participant11(Industrielle), c'est qu'il *relativise* la situation en s'appuyant sur l'argument suivant « *quand on a plusieurs clients et qu'on a des clubs sandwiches c'est sûr qu'il y a des bouts de poulets qui vont traîner* ». Selon lui, dès qu'il y a plusieurs clients, il va nécessairement avoir de la nourriture qui traîne, ce qu'interprète le Participant3(Industrielle) comme une déficience de la méthode de travail du Participant11(Industrielle) parce qu'elle sous-tend qu'il devrait se ramasser au fur et à mesure. Le Participant11(Industrielle) fait alors une généralisation pour relativiser la situation en disant que « c'est sûr » qu'il y aura des choses qui traînent. Cette déficience dans la *relativisation* de sa méthode ne correspond pas à l'idéal que vise *valeur centrale(1)* de logique qui veut tendre vers la *performance(1)* et l'*efficacité(1)*.

À ce moment, le Participant3(Industrielle) parle d'une situation hypothétique dans laquelle, la déficience de la méthode pourrait avoir des impacts graves.

*Participant3(industrielle) : Si j'ai une allergie au poulet, tu fais quoi?*

*Participant11(industrielle) : C'est pas supposé, parce que peut-être que toi tu les fais parfaitement des sandwiches.*

La situation hypothétique qu'énonce le Participant3(Industrielle) est alors suivie par un commentaire sarcastique du Participant11(Industrielle). En effet, celui-ci mentionne que « peut-être » qu'il, à l'instar de lui, travaille « parfaitement ». Il fait ce qu'appelle le cadre théorique une *insinuation* (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 338).

La conversation entre les participants se poursuit.

*Participant3(industrielle) : Mais non, mais c'est une question d'hygiène pis d'allergies. Quand tu travailles, t'es pas supposé jamais d'avoir de contaminants sur ta table, parce que si mettons je viens pis j'ai des allergies dans vie c'est grave là. Moi dans vie, j'ai des allergies, si je viens pis y'a quelque*

*chose que je suis allergique là, j'me tape un allergie devant toi tu fais quoi? C'est toi qui est responsable.*

**Participant11(industrielle)** : *Chu d'accord, mais. Le problème avec l'allergie, c'est qu'on a les mêmes gants quand on travaille.*

Encore une fois, le Participant11(Industrielle) réalise une même forme de relativisation que nous avons identifiée plus tôt et qui s'illustre par les mots « oui, mais ». La différence qu'on peut constater est qu'il vient s'appuyer sur la déficience de la méthode ou des outils, comme raison pour laquelle il garde les mêmes gants. La situation qu'a soulevée le Participant3(Industrielle) a fait en sorte que le Participant11(Industrielle) révèle, tout en relativisant la situation, une déficience de sa méthode.

Suite au commentaire du Participant11(Industrielle), le Participant3(Industrielle) décrit une *forme d'investissement(6)* pour améliorer la méthode des employés à laquelle le Participant11(Industrielle) acquiesce.

**Participant3(industrielle)** : *S't'une question d'hygiène que je crois qu'on va être obligé de réviser ensemble parce que.*

**Participant11(industrielle)** : *Je pense qu'on est tous d'accord sur la question d'hygiène c'est juste qu'y faut pas qu'il y ait un bout de poulet qui traine, chu pas en train de parler de ça.*

**Participant1(Industrielle)** : *Y'a une difficulté.*

Toutefois, pour que le conflit se règle, pour qu'il y ait l'atteinte d'un compromis, le cadre théorique prédit qu'il doit y avoir une formule d'investissement suivie forme d'épreuve-modèle. Nous en avons observé différentes manifestations lors des trois autres extraits. Cependant, l'absence d'une *l'épreuve-modèle(10)* définie ramène la situation à une période tampon alors que le Participant11(Industrielle) relativise une fois de plus la situation en parlant d'un cas hypothétique. Il ramène d'ailleurs encore son argument avant/arrière lorsqu'il avait comparé le service au McDonald's, une entreprise de restauration rapide.

**Participant11(industrielle)** *Y'a une difficulté. Peut-être que parfois la personne va faire tomber un poulet ou quelque chose du genre, ça peut dégouter le client. Sauf que quand on est en arrière, le client y voit pas ça, du coup je pense qu'il y a une question de lenteur, de propreté, de.*

**Participant3(industrielle)** : *Question de méthode de travail j'y pense.*

**Participant11(industrielle)** : *Ouais, aussi, peut-être.*

On voit ici la question de la « méthode » revenir. Elle avait d'ailleurs fait l'objet d'une tentative de compromis quelques lignes plus tôt, tentative qui a échoué en raison de l'absence d'une épreuve-modèle. Cependant, le Participant1(Industrielle) vient en suggérer une forme.

**Participant1(Industrielle)** : *Euhh là au niveau des aliments qui sont problématiques pis de la propreté, euh est-ce que on se replanifie une rencontre de formation pis de révision de cet aspect-là?*

**Participant12(Industrielle)** : *Mais pas trop tôt le matin, haha.*

**Participant1(Industrielle)** : *Moi, je crois que c'est nécessaire. C'est un point assez important. Est-ce qu'on peut se dire que vendredi prochain à la même heure?*

**Participant12(Industrielle)** : *Ouais, c'est parce que on est en fin de session.*

**Participant1(Industrielle)** : *Ouais j'avoue, je comprends, que me proposez-vous?*

**Participant12(Industrielle)** : *Pis moi je te dis que si je fais ma réunion pour le pourboire ça va être vendredi matin ou vendredi midi faque.*

À ce stade-ci, nous sommes encore dans une incertitude par rapport à l'épreuve-modèle(12). Le Participant1(Industrielle) propose que celle-ci se tienne dans une semaine à la même date, soit « *le vendredi matin ou vendredi midi* ». Cependant, il se fait répondre par le Participant12(Industrielle) qu'elle a elle-même déjà une rencontre à ce moment. Le Participant1(Industrielle) enchaîne alors avec une question ouverte, « Que me proposez-vous? ». Celle-ci laisse une ouverture quant à aux possibilités de réponses. Cela a d'ailleurs pour effet de faire échouer l'épreuve-modèle(10) telle qu'elle avait été définie : une formation pour améliorer les méthodes de travail au casse-croute.

Le sujet de discussion entre le Participant3(Industrielle) et le Participant11(Industrielle) a porté sur la déficience des méthodes de travail. On a vu apparaître une forme de compromis qui s'est soldé par un échec dû à l'absence d'une épreuve-modèle. Bien qu'il n'y ait pas eu

atteinte de compromis, il semblait y avoir un consensus où la solution s'articulerait autour d'une formation éventuelle et les participants cherchent une date éventuelle.

#### **4.2.4.3 Le sous-conflit et sa résolution**

Nous avons dans le quatrième extrait une situation de conflit intra-logique. Celle-ci mettait en interaction le Participant1(industrielle), le Participant3(industrielle), le Participant11(industrielle) et le Participant12(industrielle). Le conflit portait sur la propriété du poste de travail. Une discussion s'en est suivie et les participants se sont entendus quant au besoin d'une formation éventuelle. Alors qu'un consensus semblait se dégager, ce nouvel extrait débute au moment où le Participant1(industrielle) demande des solutions à court terme pour qu'il y ait une amélioration. Il réfère alors à des solutions qui pourraient être appliquées immédiatement afin de corriger les failles. Cette intervention a pour effet de les éloigner de la tentative précédente de compromis. Cela génère, en quelque sorte, un nouveau conflit. Nous aborderons dans cette sous-section le sous-conflit que l'intervention du Participant1(Industrielle) a créé.

*Participant1(Industrielle) : Que proposez-vous pour que en attendant il y aille une amélioration?*

*Participant12(Industrielle) : Ben moi je le sais que Participant2(Industrielle), moi quand j'ai été formée au déjeuner ben à me donnait des trucs là.*

*Participant1(Industrielle) : Le problème là.*

*Participant12(Industrielle) : Je veux dire par exemple, passer une pichet d'eau sur ma plaque une fois de temps en temps pour enlever les saletés, laver mes couteaux de temps en temps, laver mes spatules, euh passer un linge.*

*Participant1(Industrielle) : Le problème actuellement là, on parle de la table de préparation.*

*Participant12(Industrielle) : Ouais.*

*Participant1(Industrielle) : OK faque là.*

*Participant3(Industrielle) C'est la dernière semaine?*

*Participant1(Industrielle) : Oui après ça on est en mi-session.*

*Participant12(Industrielle) : On ferme quand d'ailleurs.*

**Participant1(Industrielle)** : *On ferme le 21, le 21, on est pas ouvert.*

**Participant12(Industrielle)** : *Faque la dernière journée c'est le 20.*

**Participant1(Industrielle)** : *Ouais, faque la d'ici pour régler l'entretien de la table de travail pis que y'aille une amélioration d'ici à ce qu'il y aille une rencontre plus globale sur l'entretien de l'espace de travail qu'est-ce qu'on fait?*

*[pause d'environ 15 secondes sans que personne ne parle]*

Le Participant12(Industrielle) suggère alors un « *truc* », qui est cependant mis de côté, car il ne concerne pas la table de préparation. Ce qu'il suggère ne répond pas non plus à la cause du conflit initial. Malgré tout, le Participant1(Industrielle) vient donner l'épreuve-modèle(12) qui aurait permis une résolution de la situation, du conflit. Il propose une formation ou une rencontre plus globale comme il dit et celle-ci aura lieu éventuellement. Bien que l'épreuve-modèle(10) ait été révélée, le sous-conflit qu'a créé le Participant1(Industrielle) en demandant des mesures immédiates empêche la situation de se résoudre. Sa demande de mesures pour « *régler l'entretien l'espace de travail* » a provoqué un silence chez les autres participants. La conversation devient en suspens. Bien qu'il y ait eu la suggestion du Participant12(Industrielle) un peu avant le commentaire du participant1, plus personne ne parle ou ne donne de suggestions. En analysant le silence du Participant13(Domestique), on peut supposer que son silence démontre une cohérence avec lui-même en raison du manque de formation qu'il a lui-même admis. Le silence des autres employés peut également être dû à la même raison, s'ils jugent aussi manquer de formation.

Le silence est alors rompu par une intervention du Participant13(Domestique). Celui-ci appartient à la logique domestique et vient faire une suggestion qui va dans ce sens.

**Participant13(Domestique)** : *Je pense qu'il faut plus faire attention, on verra quand est-ce qu'on est pas capable de garder ça propre.*

**Participant12(Industrielle)** : *Ouais.*

Celui-ci fait référence au *bon sens*(2) ou *bon jugement*(2) des participants, qui réfère à « faut plus faire attention » une forme générale, sans balises, faire confiance. Il enchaîne avec une critique des *exemples*(12) qui ont été fournis.

*Participant13(Domestique) : Que pour l'instant, on se fait que donner des exemples mais ils sont pas assez précis.*

*Participant12(Industrielle) : Ouais.*

Son intervention est cohérente avec la discussion qu'a eu le Participant3(Industrielle) avec le Participant11, alors qu'ils discutaient d'évènements hypothétiques et que le Participant11(Industrielle) utilisait différentes formes de relativisation.

Il s'en suit une intervention du Participant13(Domestique) qui vient démontrer que les « mesures temporaires » recherchées par le Participant1(Industrielle) ne sont pas la solution.

*Participant13(Domestique) : Voir à quel moment on est pas capable de les garder propres et pourquoi, c'est pas toujours une question de flegme. Si y'a 4 personnes qui viennent se chercher un café et que j'ai 2 personnes qui viennent se chercher un sandwich en même temps, c'est sûr que j'ai pas le temps de nettoyer la table entre les deux.*

Cette démonstration représente une formule d'investissement(10) de la logique domestique vers l'industrielle. Celui-ci utilise une formule d'investissement(10) propre à la logique industrielle qui s'appelle *backward induction* (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 208). Issue de la théorie des jeux de Neumann et Morgenstern (Wald, Neumannet Morgenstern, 1947), son utilisation sert à identifier, pour une situation donnée avec un certain nombre d'issues, laquelle sera la plus optimale. Dans ce cas-ci la démonstration que fait le Participant13(Domestique) illustre que peu importe le choix effectué pour la situation donnée, il manquera des employés à un poste ou à un autre. C'est également une formule d'investissement de la logique industrielle à l'industrielle étant donné la temporalité utilisée par le Participant13(Domestique). En effet, il fait appel à un possible cas « futur », alors que

les exemples prédominants de la logique domestique sont orientés vers le « passé ». Sa démonstration agit également *d'épreuve-modèle*(10) considérant sa nature descriptive sur la mise en œuvre de la démonstration.

Finalement, la démonstration effectuée par le Participant13(Domestique) est une forme de compromis ou d'*objet hybride*(5) car, celui-ci s'investit dans la logique industrielle en faisant référence aux mesures précises. Toutefois, il illustre les limites des outils que le Participant1(industrielle) veut implanter. Cette « limite » est l'impossibilité par les employés, de se dupliquer pour servir à deux services en même temps. Il décrit qu'il est illusoire de croire que l'implantation des outils et des trucs dans cette situation règlera le problème. On peut alors le qualifier d'objet hybride, car il allie la présentation(5) d'un exemple(12) qui est basé sur une intention de bienveillance(2) à un raisonnement logique et structuré.

*Participant1(Industrielle) : Donc encore là c'est une question d'avoir un assistance. Mais y'a un concept d'assistance, avoir de l'assistance dans les périodes de rush qui vient résoudre encore le, cette situation-là, souvent quand tu te retrouves au casse-croute, t'a pas la caisse à faire en même temps. Mais t'arrive en même temps au moment où eux sont en train de perdre le contrôle, qui est déjà trop tard, faque ça se peut que la table de travail.*

*Participant11(industrielle) : C'est ça en plus c'est ça!*

*Participant1(Industrielle) : La table de travail est rendue bordélique à cause de ça. La personne qui les aide arrive trop tard, ok [...]*

C'est suite à la locution du Participant13(Domestique) que nous venons d'analyser que le Participant1(Industrielle) comprend la problématique vécue par les participants lors des « rushes ». Le Participant1(industrielle) dit qu'il y a une question d'assistance, qu'il y a un problème en période de « rush », vis-à-vis la caisse et qu'il y a des pertes de contrôle du service. Il est cependant surprenant de constater que le Participant1(Industrielle) abandonne son idée de mesures immédiates.

Si nous résumons la situation de ce sous-conflit, nous avons le Participant1(Industrielle) qui souhaitait des mesures concrètes et immédiates pour améliorer le travail à la table de



préparation. Puis, il a abandonné son idée à la suite du raisonnement du Participant13(Domestique). Afin de comprendre ce soudain changement de cap de la part du participant1, il faut revenir au début de l'extrait de la rencontre numéro 8 (annexe 8), lequel est présenté ci-bas.

**Participant1(Industrielle) :** [...] Faque en gros, voici c'est pas mal l'état de la situation, faque notre objectif c'est de se retrouver au même niveau au moins que l'an passé. Ce qui nous amène à notre autre sujet, c'est actuellement, qu'est-ce qu'on pourrait faire pour améliorer les choses, c'est quoi les problèmes que vous vivez pis qu'est-ce que qui vous empêche d'être efficace quand vous travaillez au casse-croute, sans nécessairement dire.

Tsé plutôt dans un mode euh quand on fait telle action ben ça nuit, ça fait, tsé tu suite un commentaire, c'est quand les gens de la sandwicherie viennent chercher les frites au casse-croute, euh, pis y'a pu de frites au casse-croute. Ben nous, on se devire pour euh faire euh pour faire nos frites pis la y'en a pu, toute serait prêt pour le client qui puisse partir avec, mais la faut r'attendre un 3 minutes parce que les frites ont pas été mis déjà. J'ai mis des petits pense-bêtes avec employé21 hier sur, le coin sandwicherie, si y reste pu de frites, faire cuire des frites pis euh c'est ça, c'est p'tits points comme ça faque y'a tu des points qui sont.

**Participant11(industrielle) :** C'est vrai que parfois c'est assez chiant, qu'y ait qu'une personne qui peut gérer la caisse, la personne qui est en charge du casse-croute du coup doit préparer ses plats, il peut avoir quelques personnes qui attendent du coup.

**Participant1(Industrielle) :** Ok.

**Participant11(industrielle) :** Moi à plusieurs reprises j'ai essayé de, pendant que j'étais en sandwicherie ou en table chaude, de prendre la caisse mais on a pas le droit.

**Participant12(Industrielle) :** Ouain.

**Participant1(Industrielle) :** Ouain.

**Participant11(industrielle) :** Ouais c'est chiant.

**Participant12(Industrielle) :** C'est ça qui est plate, autant des fois c'est un gros rush sandwicherie, ou s't'un gros rush casse-croute tsé, c'est à ce moment-là que, par exemple, je travaille avec employé2 le lundi/mardi ben est pas formée au casse-croute. Faque à peut pas m'aider, moi j'peux l'aider mais elle a peut pas venir m'aider par exemple à faire des coups.

**Participant13(Domestique) :** Le mercredi, comme je suis souvent au casse-croute ce mois-ci, si y'a beaucoup de monde, je prends la caisse et c'est moi qui les fais.

**Participant12(Industrielle) :** C'est ça tsé, comme ç c'est plus rapide comme ça c'est plus rapide.

**Participant1(Industrielle) :** *La personne de la sandwicherie est formée casse-croute, ouais ça règle ce bug-là aussi, faque soit que les deux personnes peuvent toucher à la caisse, soient les deux personnes doivent être formées.*

**Participant12(Industrielle) :** *Mais après ça si à touche à la caisse, si y'a un débalancement.*

**Participant1(Industrielle) :** *Les deux personnes portent la responsabilité à ce moment là, ok.*

**Participant11(Industrielle) :** *Nos périodes de rush, elles sont connues on devrait comme avoir deux personnes au casse-croute. Ça sert à rien d'attendre qu'on soit en plein rush pour ensuite appeler une personne, du coup on accumule un peu de retard, on sait quelle période on a un rush, du coup on met une personne en caisse et au casse-croute, c'est tout.*

**Participant1(Industrielle) :** *Être en prévention plutôt qu'en réaction, ouain, si on parle des périodes de rush, selon vous?*

**Participant13(Domestique) :** *La caisse et la gestion de caisse c'est hyper long avec le logiciel.*

On remarque dans cet extrait, que les participants décrivent exactement la situation que le Participant13(Domestique) a illustré avec le *backward induction*. La différence ici est que les participants utilisaient des exemples singuliers, une forme d'évidence propre à la logique domestique afin d'exprimer l'état de déficience de la situation. On voit aussi que le Participant1(Industrielle) n'a pas réagi, il dit : « *Être en prévention plutôt qu'en réaction, ouain, si on parle des périodes de rush, selon vous?* ». Il passe donc rapidement à un autre sujet, il ne fait pas écho à ce que les employés ont dit. Un autre thème revient, la formation des employés, celle-ci peut également expliquer une partie du manque de personnel à un poste.

**Participant12(Industrielle) :** *C'est ça qui est plate, autant des fois c'est un gros rush sandwicherie, ou s't'un gros rush casse-croute tsé, c'est à ce moment-là que, par exemple, je travaille avec employé2 le lundi/mardi ben est pas formée au casse-croute. Faque à peut pas m'aider, moi j'peux l'aider mais elle a peut pas venir m'aider par exemple à faire des coups.*

Dans l'extrait analysé, nous avons deux idées qui se confrontaient soit les « *mesures immédiates* » et la « *formation éventuelle* ». Le cadre théorique nous indique que lorsqu'il y a un conflit sur la « valeur » de différents *objets*(5) au sein d'une même logique, la résolution du conflit se fera à l'aide des caractéristiques propres à ladite logique. Dans le cas identifié,

c'est d'ailleurs ce qui s'est produit, les participants ont mobilisé des caractéristiques propres à la logique industrielle pour résoudre le conflit.

Lors du sous-conflit industriel/domestique, nous avons montré comment un participant étant associé à la logique domestique a été capable de proposer une formule d'investissement propre au milieu industriel et par le fait même exprimer un raisonnement qui a permis au Participant1(Industrielle) de bien comprendre le besoin de formation. Nous avons aussi mis en évidence que, si nous utilisons une formule d'investissement qui n'est pas adaptée, il y a des risques que le message ne soit pas bien compris. Essentiellement, les participants ont essayé de passer le même message à différents moments et de différentes façons. Ceci étant dit, c'est la forme se rapprochant de la logique industrielle qui a permis au Participant1(Industrielle) de comprendre l'enjeu que décrivait les participants et les exemples « pas assez précis», si nous reprenons les propos du Participant13(Domestique), les exemples sont une forme de l'évidence associé à la logique domestique.

#### **4.3 L'analyse comparée des quatre extraits**

La première partie de cette section est divisée en deux sous-sections. Nous aborderons d'abord les conflits inter-logiques qui ont été analysés lors du premier extrait (4.2.1), du second (4.2.2) et le sous-conflit du quatrième extrait (4.2.4.3). Dans la seconde sous-section, nous traiterons du troisième conflit (4.2.3), ainsi que du conflit principal du quatrième extrait (4.2.4) étant donné leur similitude, c'est-à-dire un conflit intra-logique industrielle.

Dans la deuxième partie de cette section, nous ferons une comparaison des extraits afin de voir s'il y a des similitudes quant aux processus utilisés ainsi que les moyens mobilisés par les participants dans leur atteinte d'un compromis.

#### 4.3.1.1 Le premier conflit

Le conflit que nous avons identifié se déroulait entre le Participant10(Civique), à qui nous avons associé une logique civique pour cet extrait, et les participant1(Industrielle) et 2(Industrielle) auxquels nous avons associé une logique industrielle. Dans cette situation, le participant10(Civique) souhaitait que les restes des banquets puissent être redistribués à la communauté, alors que les participant1(Industrielle) et 2(Industrielle) souhaitaient qu'ils soient jetés afin de respecter les normes de la MAPAQ.

En plus de leur argument lié à la MAPAQ, ils avaient également mentionné qu'auparavant, ils permettaient aux employés de manger les restants qui n'avaient pas quitté le réfrigérateur, mais que ceux-ci surproduisaient volontairement pour s'assurer qu'il y ait des restes.

Afin d'évaluer s'il y a des rapprochements avec le cadre théorique, nous reprendrons certains extraits du livre de Boltanski et Thévenot.

*«Efforts to reinforce the civic-industrial compromise are apparent in the many arrangements that are used precisely to establish a convention or a collective agreement, by a contractual negotiation, or to permit concessions-compromises, in the ordinary sense of the term-“ in which workers organizations have had input but also management and the state,” or to put a labor policy in place by means of equal representation at meetings with counterparts and delegates from the staff. These compromises move the situation away from “classic productivist methods that may lead to bitter setbacks and that almost always develop antagonisms between the “company’s interest” and the “workers interests,” with lasting negative consequences.” »(Boltanski et Thévenot, 2006, p. 327)*

Selon Boltanski et Thévenot, l'utilisation de méthodes traditionnelles liées à la logique industrielle peut mener à une relation antagoniste entre ladite méthode et les individus

associés à la logique civique. Bien que l'atteinte d'un compromis se conclue par la définition commune d'un *objet hybride*(5), le « chemin » pour y arriver n'est pas direct. Dans le cas d'un conflit entre les participants associés aux logiques industrielle et civique, celui-ci se manifeste d'abord à l'égard de *l'état de dissonance*(13). C'est à ce moment que le « conflit » est énoncé. Le compromis s'obtient lorsqu'on voit apparaître une formule d'investissement d'une logique vers l'autre pour qu'ils décident ensemble de l'épreuve-modèle, ici la charte de responsabilité, laquelle sera basée sur une consultation entre les participants et/ou un groupe plus élargi afin de rendre légitime l'objet-hybride de leur entente.

Le compromis est atteint au terme d'une négociation dans laquelle l'ensemble des acteurs concernés ou représentés ont pu donner leur opinion. De ne pas considérer l'importance de cette caractéristique aura donc l'effet contraire recherché par l'utilisation des méthodes liées à l'optimisation et à la productivité.

Dans notre cas, l'atteinte du compromis, soit la politique ou plutôt la charte de responsabilités, sera la résultante de ce que le Participant10(Civique) appelle « l'ouverture du sujet », « de l'ouvrir en profondeur avec d'autres personnes », une forme de consultation future. Le Participant2(Industrielle) mentionne d'ailleurs vouloir être présent lors de celle-ci, chose que le Participant10(Civique) confirme immédiatement.

Finalement, on remarque ici une similitude entre ce qui est décrit par le cadre théorique et notre situation. Le cadre nous dit que le compromis s'obtiendra lors d'une *consultation*(10) sur la définition d'une forme de *politique*(5) et c'est précisément ce que nous retrouvons dans notre extrait.

#### 4.3.1.2 Le deuxième conflit

Dans cette situation nous avons un conflit entre la logique de l'opinion et celle l'industrielle. Nous avons vu que la résolution s'est effectuée à l'aide d'un *objet hybride(5)*, un nouvel *objet(5)* qui est issu des deux logiques soit le *plan de communication(5)*. Comme nous l'avions dit, celui-ci amène une certaine *structure(9)*, une *logique(9)* derrière l'envoi du message. Du côté de la logique de l'opinion, il vient définir la période où il y aura des communications, ils pourront donc se préparer adéquatement afin de rejoindre un maximum de personne lors de la campagne.

Il devient maintenant à propos de valider si la situation est une représentation fidèle de ce que le cadre théorique prévoit vis-à-vis des compromis entourant les relations industrielle/opinion. Pour ce faire, nous citerons un extrait du livre de Boltanski et Thévenot sur le sujet.

*«In the second case, the anchorage in tools of an industrial nature is the key factor in stabilization: means, methods, and organization ensure more predictability and stability. When the author of the manual we chose to depict the world of fame speaks of “public relations,” he is referring specifically to the professional capacity of company experts who work out compromises such as those we have described, using tools and techniques for controlling opinion ».* (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 324)

Dans leur ouvrage, les auteurs affirment que l'utilisation d'outils et de techniques pour contrôler l'opinion devrait correspondre à la forme du compromis. C'est exactement cela qui s'est produit dans notre situation. Le compromis s'est basé sur un *outil(5)* de contrôle du message, le *plan de communication(5)*. Il apparaît donc qu'encore une fois le processus visant l'atteinte compromis dans notre situation est une représentation fidèle de ce qui est décrit dans notre cadre théorique.

#### 4.3.1.3 Le sous-conflit du quatrième conflit

Le sous-conflit que nous retrouvons dans cette situation est relativement simple et se résout en quelques lignes dans l'extrait. Nous avons une situation où le Participant13(Domestique) réalise une *formule d'investissement(6)* liée à la logique industrielle lors de l'utilisation du raisonnement lié au *backward induction*. Ce faisant, il a été capable d'exprimer l'importance relative au Participant1(industrielle), le ralliant ainsi à l'idée que ce ne sont pas des mesures immédiates qui pourront régler les problèmes, mais bien une formation aux employés.

Nous avons également affirmé qu'il s'agissait d'une *formule d'investissement(6)* de la part du Participant13(Domestique), car celui-ci est associé à une logique domestique. De plus, son raisonnement était associé au futur. Le futur quant à lui, dans la logique industrielle, est associé au progrès qui est une formule d'investissement propre à ladite logique.

Si nous analysons le raisonnement du Participant13(Domestique), nous constatons que celui-ci décrit la capacité future, pour une situation future donnée au service, de faire un progrès par rapport à la situation présente. Ici la capacité de progrès est nulle et c'est ce qu'il veut exprimer.

Lors du conflit civique/industriel, le besoin de consultation s'était révélé être une clé de la résolution du conflit. Dans le cas du sous-conflit analysé, nous pouvons remarquer qu'il y a un accent prononcé sur la temporalité dans le raisonnement du Participant13(Domestique). Cela étant dit, il devient pertinent de valider le rôle que peut jouer la temporalité dans un conflit domestique/industriel. Pour ce faire nous citerons un extrait de Boltanski et Thévenot.

*« Because the industrial and domestic worlds allow everyone to play on displacements in space and time, compromises designed to go beyond the topographies and temporalities relative to each of these two worlds can also be worked out. » (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 313)*

Nous avons identifié l'investissement du Participant13(Domestique) dans une temporalité différente de la sienne, le futur plutôt que le passé, comme étant un élément critique dans notre situation. L'extrait tiré de Boltanski et Thévenot vient confirmer l'importance relative des mouvements temporels tels que nous les avons soulignés dans l'atteinte d'un compromis entre ces deux logiques. Nous avons également mentionné dans la section 4.2.4.3 que la façon dont le Participant13(Domestique) avait réalisé son raisonnement était un *objet hybride*(5). Afin de valider cette affirmation, nous citerons deux extraits de Boltanski et Thévenot.

*« The same sort of compromise is sought when people are expected to dress appropriately for work, especially in the recruitment process and when rule-governed selection procedures based on formal criteria are supplemented by evaluations stemming from the domestic world (cordiality, style, physical appearance, and so on). »*(Boltanski et Thévenot, 2006, p. 314)

*« A domestic-industrial compromise is also at issue in efforts to transcend the differences between the perpetuation of a deeply rooted custom and the predictability of a well-honed tool by promoting the effectiveness of a good habits. Domestic forms of coordination have long been taken into account by industrial sociology. Indeed, this approach has sought to show that industrial arrangements are more complex than production functions, and it has even relied on “local practices” and real” know-how” to denounce the illusory advantages of “formal procedures” »*(Boltanski et Thévenot, 2006, p. 315)

L'objet hybride, que nous avons défini lors du premier et deuxième conflit, avait une certaine forme matérielle, une charte ou un plan de communication. Dans le cadre du conflit industriel/domestique, la matérialisation de « l'objet » a pris une forme plus diffuse, d'un commentaire lors de la conversation entre le Participant1(Industrielle) et le Participant13(Domestique). Le premier extrait cité vient confirmer que la forme du



compromis ou objet-hybride, peuvent être représentés par une conversation, basé sur des critères précis, qui ont une structure, dans notre cas, et un raisonnement logique balisé avec des mesures précises.

#### **4.3.1.4 Le troisième conflit et le quatrième conflit**

Alors que le premier et le second conflit ont été traités séparément, nous aborderons le troisième et le quatrième conflit dans une seule section étant donné leur nature similaire de conflit intra-logique industrielle.

Dans les deux conflits, la résolution s'est opérée en mobilisant des caractéristiques propres à la logique industrielle. Nous n'avons pas vu la création d'un *objet hybride*(5), c'est plutôt par une redéfinition des *objets*(5) propres à la logique industrielle. Celle-ci s'est effectuée à l'aide d'une *formule d'investissement*(6) axée sur le progrès et sur le futur. Dans le troisième extrait, elle a pris la forme de l'idée de tests et dans le quatrième extrait, de l'idée d'une formation. Nous avons par la suite une *épreuve-modèle*(10), soit la réalisation et la mise en œuvre desdits tests et de la formation. Les deux situations ont illustré une résolution en faisant référence à la même valeur centrale leur permettant d'arriver à une solution sans avoir à faire un compromis avec une autre logique et créer un *objet hybride*(5). Bien que les deux situations aient révélé l'utilisation d'un même processus, il reste à définir si celles-ci ont respecté le cadre théorique. Pour ce faire nous utiliserons un extrait de Boltanski et Thévenot.

*Disturbed situations are often the ones that lead to uncertainties about worth and require recourse to a test in order to be resolved. The situation is the purified; that is, in order to settle the controversy, the parties involved draw exclusively upon the resources of a single world.* (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 137)

Cet extrait exprime bien le processus qui a été soulevé. Dans un conflit intra-logique, les caractéristiques mobilisées seront propres à ladite logique afin d'arriver à une solution.

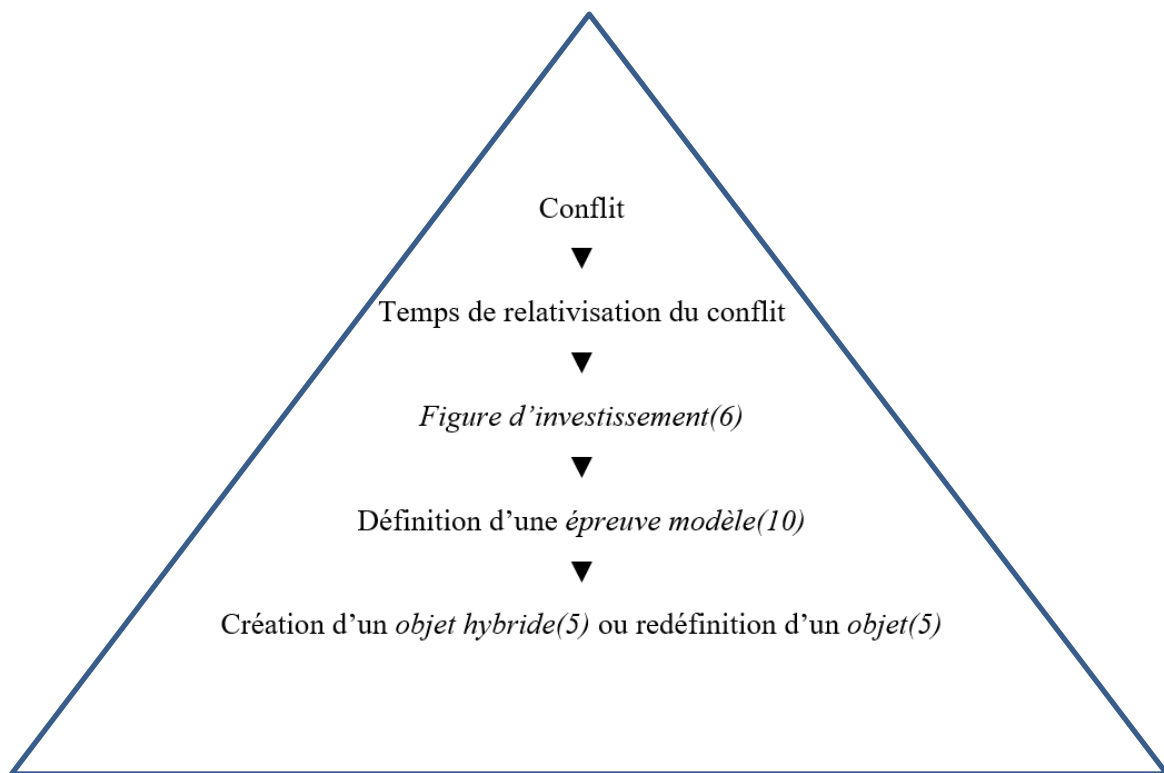
#### **4.3.2 La comparaison des extraits**

Lors de la sous-section précédente, nous avons comparé les extraits avec notre cadre théorique afin de déterminer si la façon dont le compromis s'est opéré était cohérente avec celui-ci. Dans cette section, nous comparerons les processus tirés de nos extraits afin de déterminer s'il y a un processus commun et, s'il y en a un, s'il est cohérent avec le cadre théorique. Afin de pouvoir comparer les différents extraits, nous présenterons le processus sommaire de chaque situation dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 16 Sommaire de chaque situation analysée**

	<b>Extrait 1</b>	<b>Extrait 2</b>	<b>Extrait 4A</b>	<b>Extrait 3</b>	<b>Extrait 4B</b>
État de défaillance (13) (objet du conflit)	Peut-on donner les restes ou on doit les jeter ?	Qu'est-ce qu'on doit mettre dans le dépliant ?	L'application de mesures immédiates à la table de préparation	Est-ce l'utilisation d'un gant de coton en dessous du gant de protection principal est pertinent ?	Quelle est la raison du manque d'hygiène à la table de préparation ?
Présence d'un temps de relativisation	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Formule d'investissement	Faire une charte	D'expliquer que si on envoi tout en même temps, il n'y aura plus rien à révéler	Le raisonnement logique	Faire des tests	Proposer une formation
Épreuve-modèle	Une consultation pour définir ce qui serait inclus dans la charte	Respecter le plan de communication	La conversation ou le raisonnement logique est expliqué	La réalisation des tests	Définir la formation comme étant la façon de résoudre le problème et de définir quand elle sera donnée
Création objet-hybride	Oui, création d'une charte	Oui, l'utilisation d'un plan de communication	Oui, une présentation basée sur un raisonnement logique	Non-applicable	Non-applicable
Redéfinition d'un objet	Non-applicable	Non-applicable	Non-applicable	Redéfinition de la « valeur » de l'outil qu'est le gant de coton	Redéfinition des causes du non-respect des mesures d'hygiène lié aux méthodes de travail
Résolution du conflit?	Oui	Oui	Ou	Oui	Oui

La figure 3 qui est à la page suivante fait une synthèse du tableau 16. Elle illustre le processus qui est suivi dans le processus d'atteinte du compromis.



**Figure 3 Schéma du processus menant au compromis**

On a retrouvé dans le deuxième extrait le même processus, sauf que dans ce cas-ci l'*objet(5)* ne pouvant être hybride, on parle d'une redéfinition de l'*objet(5)*.

Il apparaît que la clé du compromis se retrouve dans la création de ces *objets-hybrides(5)*. Pour Boltanski et Thévenot (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 136), ces *objets-hybrides(5)* sont constamment en mouvement. Le *répertoire des objets et dispositifs(5)* de chaque logique est constamment en évolution au fur et à mesure que des *épreuve-modèles(10)* sont conclues. Les *objets-hybrides(5)* deviennent en quelque sortes des ponts entre les logiques, des liens les reliant et les permettant de se comprendre malgré leurs différences inhérentes.

Pour terminer, il est important de mentionner que, bien que nous ayons illustré le processus par lequel il y a atteinte d'un compromis ou d'un *objet hybride(5)*, certaines caractéristiques des logiques sont importantes et jouent un rôle clé dans l'obtention du compromis. Par exemple dans le conflit civique/industriel, l'aspect de consultation(8) revêt une importance

dans le processus qui mène au compromis, car il vient le valider. De l'autre côté, dans le conflit opinion/industrielle, la *relation naturelle entre les êtres*(8) joue un moins grand rôle et une emphase est mise sur les *objets*(5) et dispositifs. L'importance relative de chaque caractéristique dans la recherche du compromis est propre ou unique à la relation que chaque logique entretient avec les autres logiques.

#### 4.4 La pertinence de notre analyse

Si nous résumons la démarche depuis le début de ce chapitre, nous avons d'abord démontré la méthode par laquelle nous avons associé chaque participant à une logique particulière. Une fois cela réalisé, nous avons appliqué la même méthode afin d'associer une logique aux méthodes d'optimisation des processus comme le *Lean management*.

Une fois ces étapes complétées, nous avons procédé à une analyse de trois conflits inter-logiques et de deux conflits intra-logique. Les analyses portaient sur la façon dont les participants négociaient l'atteinte d'un compromis. Dans le cadre des conflits inter-logiques, nous avons illustré comment les participants mobilisent des *objets*(5) à l'intérieur d'un processus qui passe par une *formule d'investissement*(6), d'une définition d'une *épreuve-modèle*(10) et qui se termine par la création d'un *objet hybride*(5) entre deux logiques. Cependant, le processus que nous venons de décrire n'est pas linéaire, celui-ci est parsemé de périodes de relativisation. Pour les conflits intra-logiques, le processus est le même sauf que plutôt que d'avoir la création d'un *objet hybride*(5), il y aura la redéfinition d'un *objet*(5) appartenant la logique en question.

L'intérêt d'utiliser le cadre théorique de Boltanski et Thévenot afin d'analyser le processus par lequel des individus associés à des logiques parviennent à obtenir des compromis trouve son sens dans notre question de recherche qui rappelons le est d'identifier par quel(s)

processus des acteurs du milieu universitaire, au sein de son service alimentaire, concilient avec la logique associée aux méthodes d'optimisation tel que le *Lean management*.

La réponse est donc :

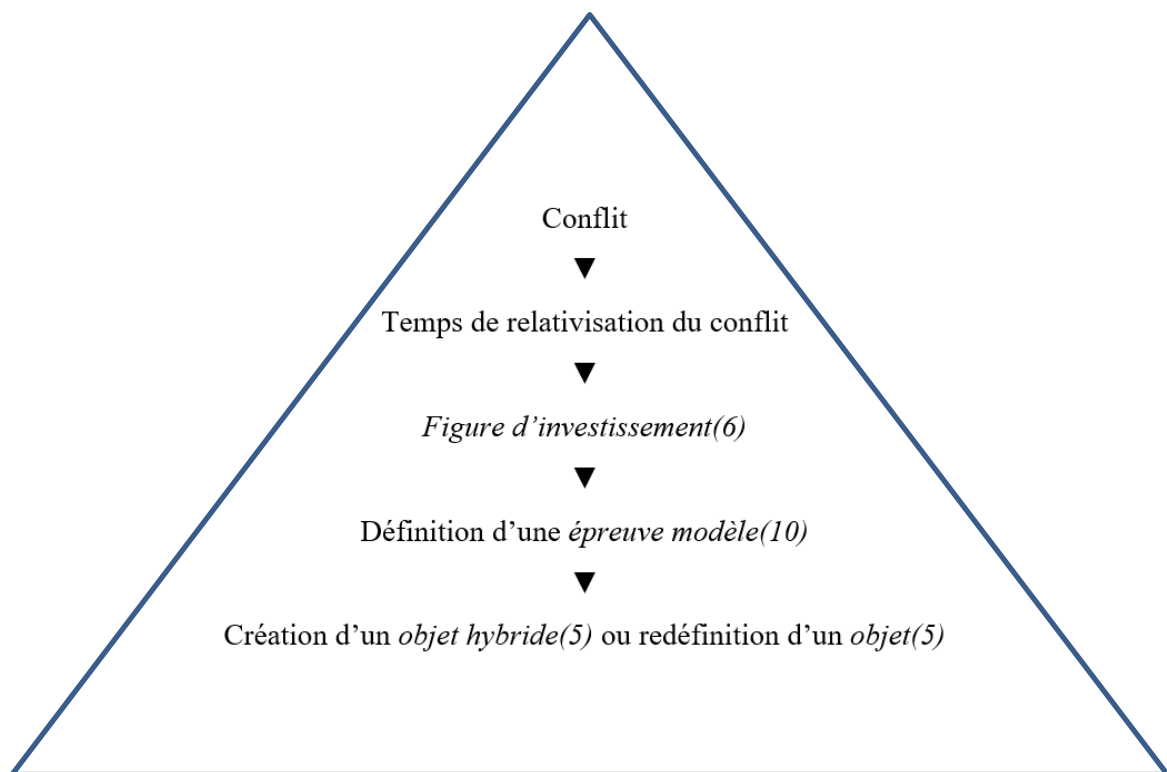
- Par la mobilisation d'objets qui sont mis en relation entre eux et qui mène à une formule d'investissement d'une part ou d'autres
- Par la définition d'une *épreuve-modèle(10)* qui articulera un objet hybride entre deux logiques.

Nous avons également défini un schéma illustrant le processus qui mène à *l'objet-hybride(5)*. Celui-ci se déroule en cinq étapes,

1. Premièrement le « conflit » le moment où les deux personnes ne s'entendent pas sur la valeur de quelque chose.
2. Deuxièmement, le temps de relativisation. Celui-ci est un moment, une période de « temps mort » dans lesquels un ou un autre des parties relativise la situation afin de lui échapper.
3. Troisièmement, la *figure d'investissement(6)*, c'est le moment où une des parties, fait un « pas en avant », il s'implique dans la logique de l'autre, il effectue un « sacrifice » sur sa logique.
4. Quatrièmement, si la *figure d'investissement(6)* est jugée adéquate par l'autre partie, celles-ci définiront une *épreuve-modèle(10)* qui définira une nouvelle valeur à la raison du conflit.

5. Finalement, si *l'épreuve-modèle(10)* est un succès, il y aura la création de ce que nous avons appelé un « *objet-hybride(5)* » pour un conflit inter-logique. Il est la résultante de l'entente des deux parties, s'étant entendu sur une nouvelle « valeur commune ». Pour le conflit intra-logique, il s'agit plutôt d'une redéfinition de la valeur qui était la raison du conflit.

Le schéma de la page suivante illustre le processus en cinq étapes que nous venons de définir.



**Figure 4 Schéma du processus menant au compromis**

Dans ce chapitre, notre intérêt s'est porté sur la façon dont les compromis s'articulaient entre des individus ou un concept (ici le cas des méthodes d'optimisation), qui sont associés à des logiques différentes ou similaires. Nous avons montré que si des personnes sont associés à

une même logique, la résolution se fait avec les caractéristiques de ladite logique. Cependant, dans le cas d'un conflit inter-logiques, nous avons montré qu'une personne associée à une logique ne peut pas forcer l'utilisation de sa valeur centrale si les autres personnes ou si le milieu est associé à une autre logique. La personne ou le concept qui veut s'implanter devra réaliser un compromis avec les représentants ou les représentations associés à l'autre logique en place afin d'assurer un « vivre ensemble ».

Si nous revenons au cas de l'application des méthodes d'optimisation comme le *Lean management* en milieu universitaire, pour que celui-ci soit durable à court, moyen et long terme, il se doit de négocier des compromis avec la logique associée aux personnes ou aux groupes en place dans le milieu universitaire. Comme nous l'avons dit, la personne associée à une logique différente doit faire un sacrifice sur sa propre valeur centrale et s'investir dans celle de l'autre afin d'atteindre un compromis acceptable pour les deux.

#### **4.4.1 Le lien en le cadre théorique et l'objet de l'étude**

Nous tenons, dans cette sous-section, à revisiter notre objet d'étude, soit le *Lean management* appliqué au monde universitaire ou *higher education* en anglais. L'idée est d'utiliser notre cadre théorique afin d'identifier des compromis possibles et de développer des *objets hybrides*(5) qui permettraient de répondre aux défis l'implantation du *Lean management* en éducation supérieure identifiés par Antony et al (2012). Le tableau à la page suivante résume ceux-ci.



**Tableau 17 Défis et Barrières du milieu de l'éducation supérieure (Antony et al., 2012)**

<b>Défis et Barrières du milieu de l'éducation supérieure (Antony et al., 2012)</b>	
1.	La terminologie liée au <i>Lean management</i> .
2.	Garder une perspective d'ensemble et éviter de travailler en silos.
3.	Une mauvaise compréhension et perception des bienfaits du <i>Lean management</i> de l'administration.
4.	Avoir un engagement de l'administration.
5.	Le <i>Lean management</i> ne doit pas être un moyen à court terme, mais être une culture intégrée.
6.	Une compréhension déficiente des processus. Il faut revoir la perspective avec laquelle on les voit.
7.	Le manque de leadership et de vision des gestionnaires.
8.	La culture du milieu de l'éducation supérieure.
9.	Un problème dans la perception des différents types de client par les acteurs du système. Le statut et la valeur perçue peut changer selon sa position.
10.	Un manque de communication favorisant les « silos ».
11.	Le manque de ressources et de moyens pour réaliser et mener à terme les initiatives de <i>Lean management</i> .
12.	Un manque d'arrimage entre les projets <i>Lean</i> et les objectifs stratégiques des universités.

#### 4.4.1.1 Le premier défi

##### Énoncé 1 :

*« There has been a problem with the terminologies taken from manufacturing industry to higher education sector and many people are uncomfortable in using a number of tools and techniques which were proved to be effective in manufacturing and service sectors. » (Antony et al., 2012)*

Le premier défi illustre le malaise que les personnes ont à utiliser les termes appartenant à un « monde » différent du « monde universitaire ». Une solution à ce défi pourrait donc être de développer une terminologie propre au milieu ou un langage commun. Cela serait un gage de compromis entre les tenants de la logique en place et ceux de la logique industrielle, des méthodes d'optimisation comme le *Lean management*.

Le secteur public(1) est directement associé à la logique civique, c'est d'ailleurs sur celui-ci que la logique civique est basée. L'association qui est faite avec le monde universitaire suggère un rapprochement entre ces deux milieux. Des solutions et des compromis qui sont issus de la logique civique pourraient donc être envisagés. Dans le premier conflit que nous avons analysé, nous avons un conflit de cette nature. Nous avons montré que la consécration du compromis passe par une consultation générale. Dans ce cas-ci, la solution d'une nouvelle terminologie plus adaptée au milieu pourrait d'ailleurs se faire dans le cadre d'une telle consultation. Une terminologie commune ou hybride serait d'ailleurs une façon d'améliorer le processus d'acceptation des *objets*(5) appartenant à une autre logique. Cette base commune devient un facteur facilitant dans l'acceptation et son propre investissement dans une logique ou une *valeur centrale*(1) étrangère à la propre logique.

#### **4.4.1.2 Le deuxième défi**

##### **Énoncé 2 :**

*« Quite often we try to improve a process in isolation when problems occur. In fact this approach can sub-optimize the overall performance of our end-to-end process (or system) unless we have a good understanding of the impact of adjusting or improving a sub-process within a process. In other words, processes must be designed from a systems perspective instead of designed in isolation. » (Antony et al., 2012)*

##### **Discussion**

Le deuxième défi comporte deux éléments qui doivent être discutés séparément. Le premier élément est celui de l'amélioration globale qu'il faut réaliser plutôt que d'essayer de travailler

en « silos ». Deuxièmement, chaque « logique » est en elle-même un ensemble qui se définit hiérarchiquement à l'interne en plus d'avoir des *caractéristiques* propres et définies selon son système de valeur (valeur centrale(1)). Dans ce cas-ci, la perspective globale liée au *Lean management* tendra vers la prise de contrôle et la réduction de la variance à des fins d'efficacité et d'efficience du système ce qui renvoie à la logique industrielle.

#### **4.4.1.3 Le troisième défi**

##### **Énoncé 3 :**

*« The strategy of achieving Leanness is not clear to many senior executives (Mathaisel and Comm, 2000). This is primarily due to the lack of awareness of the benefits of Lean in non-manufacturing industry. » (Antony et al., 2012)*

##### **Discussion**

Dans le cas du troisième défi, les auteurs décrivent une « méconnaissance » autour du *Lean management* en éducation supérieure. Celle-ci sous-tend donc une logique différente de la logique industrielle. Le besoin de révéler(6) de l'information sur les bienfaits du *Lean management* nous indique qu'un compromis étant basé sur la logique de l'opinion pourrait être une solution, comme par exemple une campagne(5) d'information sur le sujet ou bien le dévoilement(6) d'un plan des activités de *Lean management*. Ce « dévoilement » représenterait également un « pont » entre la logique industrielle et le milieu universitaire.

#### **4.4.1.4 Le quatrième défi**

##### **Énoncé 4 :**

*« It is absolutely crucial to have uncompromising management commitment and buy-in from the outset of the Lean initiative and without their support and commitment the effort will be absolutely futile. A lack of commitment and support from senior executive team might promote a flavour-of-the-month attitude across the business and makes it difficult to foster a culture of continuous improvement mindset. » (Antony et al., 2012)*

## **Discussion**

Ce qui est affirmé dans cet énoncé, c'est qu'il doit avoir une volonté ferme de la part de l'administration envers le *Lean management*. Ce besoin de solidarité(6) et de support envers les employés(4) et la communauté(4) de la part des administrations des universités sont associés à une logique civique. L'énoncé dépeint plusieurs éléments appartenant à cette logique. Un besoin de soutien(6), d'unification(8) du milieu autour de l'initiative *Lean*, une solidarité(6) du milieu. Les différentes caractéristiques qui ont été soulignées appartiennent à la logique civique. La présence de ces caractéristiques et des préoccupations qui sont soulevées en lien avec lesdites caractéristiques nous suggèrent que ce défi est de l'ordre de la logique civique. Dans ce cas-ci, l'engagement de l'administration pourrait alors passer par la mobilisation(8) des employés et de la communauté autour de la logique industrielle associée aux méthodes d'optimisation.

### **4.4.1.5 Le cinquième défi**

#### **Énoncé 5 :**

*« Lean initiative should not be viewed as something quick-fix as such attempts will be doomed to fail and eventually will be labelled as another passing management fad. Womack and Jones (2005) cautions that if “Lean is seen as a means of quickly cutting*

*costs to meet budget deficits, organisations fail to achieve the real benefits”.*»  
(Antony et al., 2012)

## **Discussion**

Contrairement aux derniers défis qui définissent un besoin ou la façon dont un compromis pourrait être atteint, cet énoncé nous dit comment il ne peut pas l’être. Dans ce cas-ci, on comprend que si l’objectif est purement monétaire(12), l’exercice *Lean* n’aura pas le succès escompté. Il doit faire partie d’une stratégie plus globale qui sera intégrée avec la ou les logiques en place avec des visées à court, à moyen et à long terme. L’énoncé indique qu’il faut être prudent avec l’utilisation de la logique marchande si l’on veut réaliser un compromis dans le milieu d’éducation supérieure.

### **4.4.1.6 Le sixième défi**

#### **Énoncé 6 :**

*« Lack of process thinking and process ownership. Everything is treated as an activity or task or procedure but not processes. Process thinking is not at all prevalent in many HEIs and establishing processes at the workplace requires a change of mindset.»* (Antony et al., 2012)

## **Discussion**

Tel qu’il est dit dans l’énoncé, tout est vu comme une activité ou comme une tâche. Chaque tâche à son propriétaire(1), son répondant. Au sein du *Lean management*, il y a une pensée en termes de « processus » (5) et non en terme de « tâches » (5). Ils sont cependant intimement liés, car le processus est une succession de « différentes tâches ». Lorsqu’on vient à réfléchir en termes de processus, cela peut donner l’impression qu’on retire la responsabilité

de la tâche à la personne(13), elle devient ainsi une « tâche » (5) dans le processus. Ceci peut lui donner une impression ou une perception d'incompétence(13) ou de honte(13), car la tâche devient impersonnelle(13). L'attachement à la tâche par l'employé ainsi que le rapport hiérarchique(1) que celui-ci a envers celle-ci illustrent une logique domestique. Il faut donc, à travers la pensée en « processus », respecter, le propriétaire de la tâche, de respecter son autorité(7) et même son attachement envers elle afin qu'il se reconnaisse et se perçoive « présent(2) » dans le processus.

#### **4.4.1.7 Le septième défi**

##### **Énoncé 7 :**

*« Lack of visionary leadership has been widely reported as a fundamental barrier in the successful introduction and deployment of LSS initiative in any industrial setting irrespective of the size and nature of the industry. The range of leadership responsibilities include (Antony and Snee, 2010): »(Antony et al., 2012)*

- *Setting a clear vision for establishing the desired culture; .*
- *Communication the vision to all employees at various levels to gain organisational commitment; and*
- *Empowering employees and giving them a sense of ownership.*

##### **Discussion**

Dans cet énoncé, on soulève une vision et un leadership qui ne seraient pas adaptés aux changements souhaités. Dans leur ouvrage, *Leaders : the strategies for taking charge*, Warren Bennis et Burt Nanus (1985) décrivent un modèle de leadership transformationnel qui est basé sur quatre aptitudes essentielles :

- *l'élaboration d'une vision attrayante;*
- *la capacité de la partager aux autres;*
- *celle de susciter la confiance chez ses collaborateurs;*
- *la capacité de se réaliser en ayant confiance en soi.*

(Bennis et Nanus, 1985)

Le leadership transformationnel apparaît comme un style de leadership qui répond aux exigences de l'énoncé. On retrouve d'ailleurs dans cet énoncé un besoin de mobilisation(8) et d'adhésion(8) autour d'une vision commune. Ces derniers éléments sont des caractéristiques que l'on retrouve dans la logique civique. Des solutions issues de cette logique pourraient être envisagées.

#### **4.4.1.8 Le huitième défi**

##### **Énoncé 8 :**

*« The culture of the higher education sector can be a big challenge in the introduction of LSS. In order for the staff to feel that they are part of the organisation and openly talk about their improvement suggestions, there needs to be culture of openness, trust and acceptance. » (Antony et al., 2012)*

Les différents aspects qui sont soulevés dans le huitième défi sont issus de la logique domestique. Le rôle important de la communauté(4), d'appartenir à une communauté respectueuse(2) et ouverte(2). Ici, le respect des communautés en place(1), de présentations(5) à celles-ci ainsi que leur inclusion dans le processus sont des éléments qui favoriseraient l'atteinte d'un compromis. C'est d'ailleurs sur ces éléments que s'appuie une partie de la gouvernance des universités laquelle est basée sur la collégialité(8). Il est

également important de tenir compte de ces caractéristiques afin que les compromis se réalisent en *justice* plutôt qu'en *violence*.

#### **4.4.1.9 Le neuvième défi**

##### **Énoncé 9 :**

*« Lack of understanding about the different types of customers. The challenge is to understand the true voice of different customers and develop strategies to meet customers' requirements. » (Antony et al., 2012)*

Le concept du « client (4) » est un élément propre de la logique marchande. Bien que le défi soit de « faire ressortir la voix des différents clients », comme nous l'avons vu lors du cinquième défi, l'utilisation de la logique marchande dans un milieu d'éducation supérieure peut être risquée. En effet, il peut donner l'impression que nous sommes seulement à la recherche de gains financiers<sup>(12)</sup>. Il devient effectivement difficile d'utiliser le concept de « client (4) » sans faire référence aux objectifs financiers<sup>(12)</sup>.

#### **4.4.1.10 Le dixième défi**

##### **Énoncé 10 :**

*« Lack of communication at various levels across the HEI. This leads to the development of "silo culture" across various departments in a higher education or university sector. Staff may perceive their involvement to be a waste of time and effort. It is absolutely critical to have an effective communication at all levels and making employees aware of the need for the LSS journey and what is their role in achieving the vision set by the senior management team. » (Antony et al., 2012)*



On mentionne ici un manque de communication à l'intérieur des établissements d'enseignement supérieur, l'aspect communicatif est lié à la logique de l'opinion. Comme les uns ne voient pas l'évolution des étapes du processus, à l'instar d'une chaîne de montage par exemple, les employés perçoivent un gaspillage d'efforts. L'énoncé lui-même donne des pistes de solutions visant la connaissance des objectifs poursuivis par l'initiative(6) et du rôle attendu de chacun à l'intérieur de la démarche.

#### **4.4.1.11 Le onzième défi**

##### **Énoncé 11 :**

*« Lack of resources (time, budget, etc.) is an immense challenge in many public sector organisations including the HEI. Employees quite often do not get enough time to execute continuous improvement projects which result in improved process performance or increased customer satisfaction. In our experience this is primarily due to lack of strategic and visionary leadership in the organisation. » (Antony et al., 2012)*

##### **Discussion**

Comme lors du septième défi, les auteurs soulignent la « vision » inadéquate des administrations. Ils rajoutent cependant un élément, les ressources. Chaque logique utilise et dispose les ressources de façons différentes afin d'assurer la pérennité de leur valeur centrale. La solution pourrait donc résider dans une vision commune définie autour d'une logique particulière. Une fois que celle-ci est partagée par toute la communauté d'intérêt, et que tous ses acteurs seront mobilisés, les moyens devraient venir d'eux-mêmes puisqu'ils seront en concordance avec les objectifs visés.

#### **4.4.1.12 Le douzième défi**

##### **Énoncé 12 :**

*« Weak link between the continuous improvement projects and the strategic objectives of the HEIs. It is important to select those projects which are directly aligned with strategic goals of the organisation and this can be achieved by utilising a Hoshin Kanri exercise with key people involved in the organisation with the right skills, knowledge and expertise. » (Antony et al., 2012)*

##### **Discussion**

Ce dernier énoncé est en lien avec le défi précédent. La solution pourrait résider dans la définition d'une vision commune développée autour d'une logique particulière. Cette vision commune est d'ailleurs liée au septième défi, dans lequel les objectifs des initiatives de *Lean management* doivent être liés avec les objectifs stratégiques, qui eux sont orientés selon la ou les logiques en place dans l'université.

#### **4.4.2 La logique du monde universitaire et ses liens avec l'implantation d'initiatives *Lean***

Tout au long de notre discussion des différents défis et des barrières dans l'application du *Lean management* en éducation supérieure, nous avons soulevé différents compromis et différentes pistes de solutions. Le tableau de la page suivante représente les liens entre les logiques et les compromis discutés.

**Tableau 18 Logiques en présence dans les énoncés**

Logique Défi	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industrielle
1. La terminologie				X		X
2. La perspective systémique						X
3. La Compréhension par les dirigeants			X			X
4. L'engagement de l'administration				X		X
5. Ne pas être un moyen à court terme					X	
6. Une conception déficiente des processus		X				X
7. Le manque de leadership et de vision des gestionnaires				X		X
8. La culture du milieu de l'éducation supérieure		X				X
9. Les types de « clients »					X	
10. La communication entre les différents secteurs			X			X
11. Le manque de ressources				X		X
12. Manque de lien entre les projets <i>Lean</i> et les objectifs stratégiques				X		X

La consultation du tableau 18 permet de constater que c'est la logique civique qui est la plus représentée et que la logique marchande n'est liée à aucune autre logique. En ce sens, nous discuterons d'abord des défis et des barrières qui ont des possibilités de compromis avec des éléments associés à une autre logique. Puisque la logique marchande n'est pas associée et qu'elle représente un cas d'exception, elle sera discutée séparément.

Bien que les occurrences de la logique civique puissent donner des indices ou des signes sur la logique associée au monde universitaire, nous ne l'associerons pas en raison des occurrences, mais plutôt par leur caractère général du concept du milieu universitaire. Ils représentent des défis qui concernent l'université dans l'entière de son concept primaire et non une simple structure interne. Nous venons par le fait même de renforcer la comparaison qui est énoncée dans le premier défi entre le « monde public » et le « monde universitaire ». Quant aux défis liés à la logique domestique et de l'opinion, ils étaient associés à des entités de l'université comme les silos qu'on peut retrouver ou la façon dont certains secteurs peuvent communiquer. Bien que le troisième défi illustre un manque général de connaissance du monde universitaire, il représente un cas unique dans les défis analysés de cette section qui ont une logique autre que civique.

Maintenant que nous avons associé le monde universitaire à la logique civique, nous pouvons discuter des défis liés à la logique marchande. Dans les deux défis impliquant cette logique, nous avons une situation où la logique marchande était contre le « monde universitaire ». Étant donné que l'association n'était pas réalisée, il nous était impossible d'affirmer qu'il y avait un conflit de nature civique/marchande. Nous ne pouvons pas non plus suggérer de solution ou de compromis pour cette même raison. Cette nouvelle association nous amène également à modifier le tableau que nous avons précédemment présenté afin qu'il représente la nouvelle réalité. Les défis reconsidérés sont marqués d'un « U » dans le tableau ci-après.

Tableau 19 Logiques en présence dans les énoncés

Logique Défi	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industrielle
1. La terminologie				X		X
2. La perspective systémique						X
3. La Compréhension par les dirigeants			X			X
4. L'engagement de l'administration				X		X
5. Ne pas être un moyen à court terme				U	X	
6. Une conception déficiente des processus		X				X
7. Le manque de leadership et de vision des gestionnaires				X		X
8. La culture du milieu de l'éducation supérieure		X				X
9. Les types de « clients »				U	X	
10. La communication entre les différents secteurs			X			X
11. Le manque de ressources				X		X
12. Manque de lien entre les projets <i>Lean</i> et les objectifs stratégiques				X		X

Cette nouvelle association nous amène également à reconsidérer ce qui avait été suggéré comme solution dans la première discussion sur les défis.

#### 4.4.2.1 Le cinquième défi

##### Énoncé 5 :

*« Lean initiative should not be viewed as something quick-fix as such attempts will be doomed to fail and eventually will be labelled as another passing management fad. Womack and Jones (2005) cautions that if “Lean is seen as a means of quickly cutting costs to meet budget deficits, organisations fail to achieve the real benefits”. »*  
(Antony et al., 2012)

Nous avons premièrement dit ce qui suit :

*« Contrairement aux derniers défis, qui définissent un besoin ou la façon dont un compromis pourrait être atteint. Cet énoncé nous dit comment il ne peut pas l'être. Dans ce cas-ci, on mentionne que si l'objectif est purement monétaire(12), l'exercice Lean n'aura pas le succès escompté. Il doit faire partie d'une stratégie plus large avec des visées court, moyen et long terme en plus d'être englobante. Dans ce cadre-ci, l'énoncé nous indique qu'il faut être prudent avec l'utilisation de la logique marchande si l'on veut réaliser un compromis en milieu d'éducation supérieure. »*

Boltanski et Thévenot ont développé les logiques à l'aide de textes canoniques. Pour la logique civique, il s'agit des ouvrages suivants. *Pour élire ou désigner les délégués* de la Confédération française de travailleurs(CFDT) paru en 1983 et *La section syndicale* de la CFDT paru en 1981(Boltanski et Thévenot, 2006, p. 155). Pour la logique industrielle, ils ont utilisé l'ouvrage de M.H. McConnack, *What they don 't teach you at Harvard Business School* paru en 1984(Boltanski et Thévenot, 2006, p. 156). Dans le développement des logiques, ils n'ont pas pu identifier, en fonction des ouvrages sur lesquels ils se sont basés, des formes de compromis possibles entre ces deux logiques (Boltanski et Thévenot, 2006, p. 325). Le compromis serait donc impossible. Dans notre commentaire, nous avons soulevé la « prudence » avec laquelle la logique marchande devait être utilisée. Nous réitérons cette

prudence et partageons l'opinion tirée de (James P Womack et Jones, 2005) qui dit que « *Si le Lean management est vu comme une façon de rapidement réduire les coûts pour se soustraire aux déficits liés au budget, les organisations échoueront à atteindre les vrais bénéfices* ».

#### **4.4.2.2 Le neuvième défi**

##### **Énoncé 9 :**

Le manque de compréhension des différents types de «clients(4)». Il semble que le défi est de faire ressortir la voix des différents «clients» afin de remplir leurs attentes.

Nous avons premièrement dit ce qui suit :

*Le concept du « client (4) » est un élément propre de la logique marchande. Bien que le défi soit de « faire ressortir la voix des différents clients », comme nous l'avons vu lors du cinquième défi, l'utilisation de la logique marchande dans un milieu d'éducation supérieure peut être risquée. En effet, il peut donner l'impression que nous sommes seulement à la recherche de gains financiers(12). Il devient effectivement difficile d'utiliser le concept de « client (4) » sans faire référence aux objectifs financiers(12).*

Tel que nous l'avons mentionné dans la discussion du cinquième défi, le compromis entre la logique marchande et civique est impossible. Cela signifie que l'utilisation du terme « client » issue de la logique marchande ne devrait pas être utilisé dans un milieu associé à la logique civique, car le compromis est impossible.

Dans le *Lean management*, le concept du « client » est une notion centrale. Le premier principe du TPS l'illustre parfaitement: « *Toyota always starts with the goal of generating value for the customer, society, and the economy.* »(Liker et Meier, 2006, p. 8). L'objectif est de générer le plus de « valeur » pour le « client ».

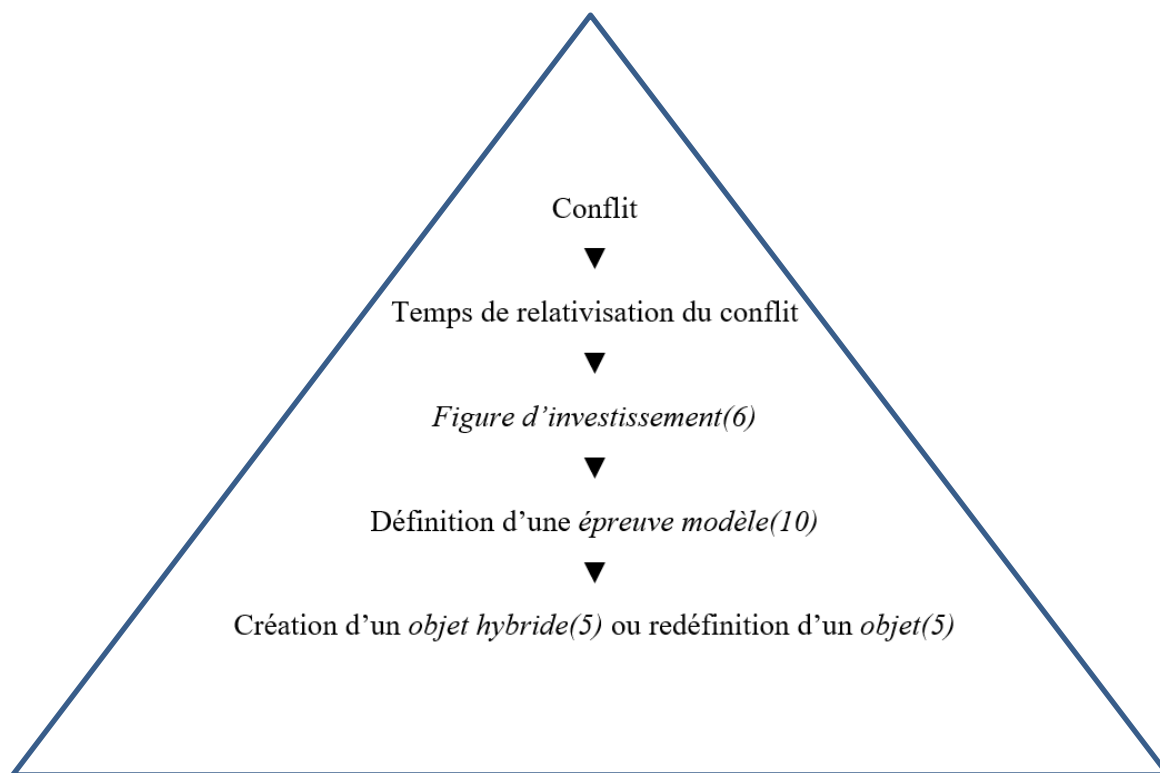
L'utilisation du terme client, associé à la logique marchande, par le *Lean management*, devient conflictuel en milieu universitaire et l'énoncé exprime bien ce malaise.

*Le manque de compréhension des différents types de «clients(4)». Il semble que le défi est de faire ressortir la voix des différents «clients» afin de remplir leurs attentes.*

Nous répondrons à cet énoncé en répondant premièrement à la deuxième phrase de l'énoncé soit « Il semble que le défi est de faire ressortir la voix des différents «clients» afin de remplir leurs attentes. » Nous sommes d'accord qu'il réside un défi à faire ressortir la voix des différents clients du milieu universitaire. Cette difficulté est d'ailleurs peut-être due à l'utilisation même du terme « client ». Comment faire ressortir les voix des « clients » si ceux-ci ne se reconnaissent pas dans le terme qui est utilisé ? Il en est de même pour leurs attentes, comment remplir les attentes des « clients » si ceux-ci ne se reconnaissent pas dans le terme utilisé, c'est ramer à contre-courant.

La première phrase de l'énoncé, quant à elle, traite de la compréhension des différents types de « client ». Si l'on veut faire comprendre un concept (ici le client) à quelqu'un d'autre, celui-ci doit y trouver un sens. L'attribution du sens ou bien la façon dont on concilie avec un concept pour le reconnaître comme ayant de la « valeur » s'effectue par le processus de négociation que nous avons décrit dans le présent chapitre et qui représenté ci-contre.





**Figure 5 Schéma du processus menant au compromis**

Appliquons maintenant le processus d'obtention de compromis à notre situation. Nous avons le milieu universitaire, associé à la logique civique, et le « client », associé à la logique, qui est utilisé et une pièce centrale du *Lean management*. Nous nous rendons compte, comme nous l'avons déjà illustré dans le cadre du conflit civique/marchand, qu'il n'y a aucun compromis possible. Le terme « client » n'a donc pas de sens pour le milieu universitaire. Cette absence de « sens » confirme ce que les auteurs de l'article décrivent comme un « manque de compréhension ». Il y a donc un manque de compréhension, parce que le terme ne fait pas de sens pour le milieu.

Pour terminer, la présente dualité entre la logique civique et marchande n'est pas un nouveau débat. L'arrivée du modèle de la qualité au sein de l'administration publique a eu pour effet

de créer un conflit sur l'appellation du « citoyen » dans un contexte de service public. On y retrouve donc un débat autour d'une conception d'un modèle client avec l'appellation « client » et un modèle légal qui utilise l'appellation « usager » (Sabadie, 2003). Bien que nous n'abordions pas la question d'un terme substitut au terme « client » associé à la logique marchande et au « modèle client », le terme usager qui est utilisé dans le « modèle légal » est un terme qui, typologiquement parlant, se rapproche plus de la logique civique et d'un terme qui pourrait être plus acceptable pour un milieu ou des personnes associées à la logique civique.

Pour conclure ce chapitre, nous avons démontré l'application du cadre théorique dans le cas à l'étude en analysant le processus par lequel des individus associés à des logiques similaires et différentes en venaient à des compromis. Nous avons également utilisé le même cadre afin de l'appliquer à notre objet d'étude, soit le *Lean management* en éducation supérieure en discutant des défis et des barrières qu'il a à relever. L'utilisation de notre cadre théorique pour traiter notre objet d'étude nous a permis également de soulever des pistes de solutions pour les différents défis.

## Chapitre 5

### 5. Conclusion

L'utilisation de méthodes d'optimisation des processus comme le *Lean management* en éducation supérieure reste encore relativement nouveau. La transitivity des méthodes liées au *Lean management*, issues du milieu industriel, vers milieu de l'éducation supérieur a été démontrée dans le milieu des années au début des années 2000 avec J. J. Dahlgaard et Østergaard, (2000). Les premiers projets d'amélioration continue en milieu universitaire quant à eux, ont réellement débuté en 2007 avec aux États-Unis (Balzer, 2010; Doman, 2011; Emiliani, 2015; Moore et al., 2007). Au Canada, l'utilisation des méthodes d'optimisation liée au *Lean management* reste rare. Au Québec, la période d'austérité au début de l'année 2014 auxquelles ont été contraintes les universités québécoises les ont forcées à devoir utiliser des approches différentes afin de rencontrer les exigences budgétaires imposées par le gouvernement. Ceci étant dit, les universités sont des milieux qui sont souvent ancrés dans leurs pratiques et qui ont leur propre gouvernance. Cette volonté des administrations d'implanter des nouvelles méthodes de gestion issues du milieu industriel n'est pas sans heurt et pose de nombreux défis. C'est donc dans cette perspective que ce projet de mémoire s'est inscrit. La recension des barrières et défis de l'implantation de modèles comme le *Lean management* d'Antony et al. (2012) a mis en lumière l'existence d'un facteur les transcendant (Balzer, 2010). Un tel facteur est d'emblée admis dans le milieu universitaire. Larouche et al (2012) l'appréhendent comme une logique d'action à l'instar de Boltanski et Thévenot (2006). Dans ce cadre, nous avons pour objectif d'identifier par quel(s) processus des acteurs du milieu universitaire, au sein de son service alimentaire, concilient avec la logique du *Lean management*.

Fidèle à une démarche exploratoire visant la compréhension dans une perspective constructiviste, nous avons réalisé une étude de cas. Celle-ci consistait à se joindre comme observateur à des comités qui réalisaient des travaux d'amélioration dans le service de

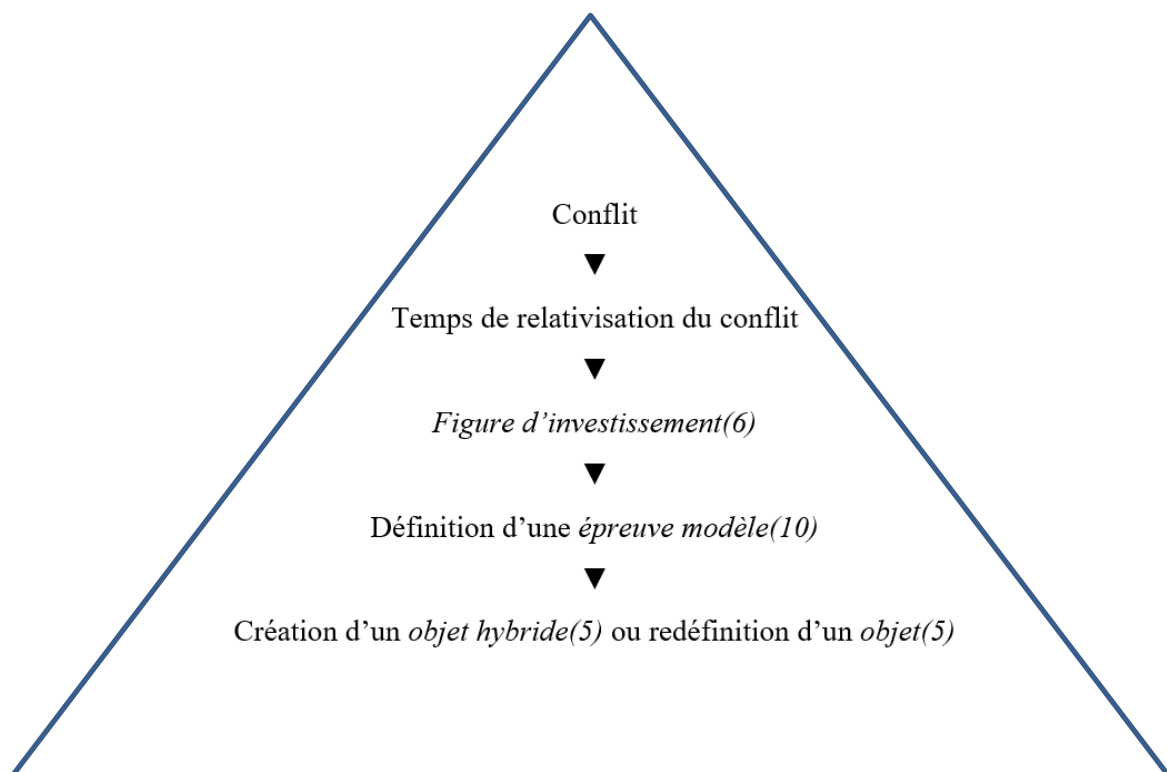
caféteria d'une université québécoise. La collecte de données a été réalisée sur 8 rencontres et dans 5 différents comités. Celles-ci étaient enregistrées et des verbatim ont été faits afin de réaliser l'analyse, un journal de bord a également été tenu, aucun entretien post-comité n'a eu lieu. Il est à noter que les comités n'étaient pas pilotés par un expert en *Lean management*, mais plutôt par le gestionnaire qui avait été coaché par des consultants. Les comités auxquels nous avons participé comme observateur duraient entre 30 et 60 minutes dans lesquels différentes problématiques étaient abordées. Afin de pouvoir réaliser notre analyse et donc de répondre à notre question de recherche, nous nous sommes adjoints d'un cadre théorique sur lequel analyser les potentiels conflits, mais surtout par quel processus ceux-ci se résolvent. Le cadre théorique que nous avons utilisé est la théorie des *économies de la grandeur* de Boltanski et Thévenot (2006). Celle-ci comporte six grandes logiques, soit la logique domestique, civique, de l'inspiration, marchande, industrielle et de l'opinion. L'utilisation de ce cadre nous a permis d'associer, dans le cadre de leur participation aux comités d'amélioration, chaque participant à une des six logiques. Nous avons aussi associé par le même processus une logique aux méthodes d'optimisation. D'associer une logique aux méthodes d'optimisation nous permettait également de la personnifier au travers d'un ou des participants qui partageraient la même logique dans le cadre d'un exercice d'optimisation. L'association était réalisée selon les caractéristiques que nous offrait le cadre théorique de Boltanski et Thévenot.

Comme nous l'avons dit plus tôt, nous recherchions la façon dont les personnes issues du milieu universitaire conciliaient avec la logique liée aux méthodes d'optimisation comme le *Lean management*. Ce que les résultats démontrent c'est qu'ils la concilient, que s'ils sont associés à une autre « logique ». S'ils appartiennent à la même logique, la situation se résout selon les mécanismes internes de la logique. Par contre, si les logiques sont différentes, la conciliation de l'autre logique passera par un compromis. La forme de celui-ci est également différente selon la nature de la relation de chaque logique envers les autres. Ce compromis que font les personnes associées à chaque logique prend devient donc une caractéristique hybride entre les deux logiques en jeu, lesquelles accordent maintenant une valeur similaire.

Nous avons également identifié le processus par lequel les membres des comités parvenaient à un compromis. Celui-ci se décline en cinq étapes :

1. L'établissement du conflit
2. D'une période de relativisation
3. L'apparition d'une *figure d'investissement*(6)
4. La définition d'une *épreuve-modèle*(10)
5. Création d'un *objet-hybride*(5) ou redéfinition d'un *objet*(5)

Ce processus était synthétisé dans notre schéma



**Figure 6 Schéma du processus menant au compromis**

Les deux sortes de conflits qui ont été analysés, soit le conflit inter-logiques et intra-logique et ce, afin de démontrer la résultante des deux types de conflit. Ceci étant dit, il y en a un qui donne une ouverture ou des pistes de solution pour une application moins contestée du *Lean management* en milieu universitaire. Une piste qui pourrait atténuer certaines frictions causées par la logique industrielle.

Une deuxième analyse a été réalisée, à l'aide de notre cadre théorique afin d'identifier les logiques en présences et en conflits dans les énoncés des 12 défis et barrières du *Lean management* d'Antony et al., (2012). La première logique en présence correspondait à la logique industrielle. Ceci est cohérent avec l'analyse des logiques des méthodes d'optimisation que nous avons faite à la section 4.1.4 et qui avait défini la logique industrielle comme la logique associée aux méthodes d'optimisation tel que le *Lean management*. Il est également ressorti de cette analyse que le « monde universitaire » était associé à la logique civique. Tout comme l'avait démontré Larouche et al. (2012), une université n'est pas un environnement homogène, à l'image de la société on retrouve différentes logiques en proportion différentes, cependant, certains différents aspects de sa gouvernance interne, liée aux assemblées, à la présence des syndicats représentant ses différents corps de métier, la communauté universitaire qu'elle constitue offre son lot de similitudes avec la logique civique. Nous avons finalement discuté de certaines pistes de solution afin d'arriver à des compromis entre les deux logiques. Bien que chaque relation entre chaque logique soit unique, l'analyse des résultats du conflit entre la logique civique et industrielle a mis en évidence que l'atteinte du compromis était conditionnelle à une consultation du milieu. Celle-ci servait à venir légitimiser le compromis.

Des 12 défis, nous en avons identifié deux qui étaient liés à la logique marchande. Le problème rencontré avec cette logique, est que dans notre cadre, le compromis entre la logique marchande et civique est impossible, car elles sont aux antipodes. La logique civique valorise la prééminence du collectif et la logique marchande l'individualisme.

Il reste que néanmoins que la présence de la logique marchande n'est pas surprenante. Les préoccupations liées au budget et au financement des universités ne sont pas nouvelles. La gestion par les résultats instaurée par le gouvernement à la fin des 2000, la pression sur le financement lors de la décennie suivante, l'échec de la hausse des frais de scolarité de 2012 et plus récemment les coupes de 2014 et l'absence de réinvestissement en éducation supérieure sont plusieurs facteurs qui ultimement implantent une « logique marchande » au sein du milieu universitaire.

Cette pression constante sur les institutions les a forcées à trouver de nouveaux moyens de « trouver de l'argent ». L'utilisation de méthodes d'optimisations lié au *Lean management* est un moyen d'atténuer la pression des budgets telle l'application de méthodes comme le *Lean management* donnent des résultats intéressants comme l'a démontré Balzer (2010).

Les résultats peuvent être alléchants pour les universités. Lorsque leurs administrations décident d'embaucher des firmes de consultants afin d'appliquer des méthodes d'amélioration, il serait important de leur indiquer que l'université n'est pas issue du monde industriel et que, malgré ce que certains peuvent en penser, celle-ci n'est surtout pas une *usine* à diplômes.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ahmed, M., Jones, E., Redmond, E., Hewedi, M., Wingert, A., & El Rab, M. G. (2015). Food production and service in uk hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 28(1), 40–54. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-07-2013-0092>
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*.
- Andersson, R., Eriksson, H., & Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. *TQM Magazine*, 18(3), 282–296. <https://doi.org/10.1108/09544780610660004>
- Antony, J., Krishan, N., Cullen, D., & Kumar, M. (2012). Lean Six Sigma for higher education institutions (HEIs). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(8), 940–948. <https://doi.org/10.1108/17410401211277165>
- Bachand, R. (2014). Projet de loi n o 100 Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l ’ équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette.
- Balzer, W. K. (2010). *Lean Higher Education. Lean Higher Education*. <https://doi.org/10.1201/ebk1439814659>
- Bardin, L. (2003). L’analyse du contenu. 7ème. Paris: PUF.
- Barondeau, R. (2015). La collaboration wiki : critiques, justifications et perspectives - Le cas du nouveau CHUM.
- Beaulieu, M., Chaussé, S., Landry, S., & Madore, P. (2011). L’implantation de l’approche Lean : le cas de la pharmacie de l’Hôpital Fleurimont au Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke. *Pharmactuel*, 44, 217–220.
- Ben-Tovim, D. I., Bassham, J. E., Bolch, D., Martin, M. A., Dougherty, M., & Szwarcbord, M. (2007). Lean thinking across a hospital: redesigning care at the Flinders Medical Centre. *Australian Health Review: A Publication of the Australian Hospital Association*, 31(1), 10–15. <https://doi.org/10.1071/AH070010>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York:



*Harper. Row.*

- Bliss, D. (2009). Lean in healthcare-wow. *Frontiers of Health Services Management*, 26(1), 39.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). De la justification. *Les Économies de La Grandeur*, Paris, Gallimard, 368.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On justification: Economies of worth*. Princeton University Press.
- Bowen, D. E., & Youngdahl, W. E. (1998). " Lean " service : in defense of a production-line approach, 9, 1–14.
- Breviglieri, M., Lafaye, C., & Trom, D. (2009). Sociologie pragmatique et normativité de l'agir en public. In *Compétences critiques et sens de la justice, Colloque de Cerisy*. Paris: Economica, Collection Etudes Sociologiques.
- Cloutier, C., & Langley, A. (2013). The Logic of Institutional Logics: Insights From French Pragmatist Sociology. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), 360–380. <https://doi.org/10.1177/1056492612469057>
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1986). Leadership and ambiguity (1974 original). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Comm, C. L., & Mathaisel, D. F. X. (2005). A case study in applying lean sustainability concepts to universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6(2), 134–146. <https://doi.org/10.1108/14676370510589855>
- Dahlgaard, J., Kristensen, K., & Kanji, G. (1995). Total quality management and education. *Total Quality Management*, 6(5), 445–456. <https://doi.org/10.1080/09544129550035116>
- Dahlgaard, Jens J, & Mi Dahlgaard-Park, S. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*, 18(3), 263–281.
- Dahlgaard, Jens Jørn, & Østergaard, P. (2000). TQM and lean thinking in higher education. *The Best on Quality: Targets, Improvements, Systems*, 11, 203–226.
- De Souza, L. B., & Pidd, M. (2011). Exploring the barriers to lean health care implementation. *Public Money & Management*, 31(1), 59–66.

<https://doi.org/10.1080/09540962.2011.545548>

- Dearlove, J. (1995). Collegiality , Managerialism and Leadership in English Universities, *L*(2).
- Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179–215. <https://doi.org/10.1177/0018726707075288>
- Doman, M. S. (2011). A new lean paradigm in higher education: a case study. *Quality Assurance in Education*, 19(3), 248–262. <https://doi.org/10.1108/09684881111158054>
- Emiliani, B. (2015). *Lean University: A Guide to Renewal and Prosperity*. CLBM, LLC.
- Engelund, E. H., Breum, G., & Friis, A. (2009). Optimisation of large-scale food production using Lean Manufacturing principles. *Journal of Foodservice*, 20(1), 4–14. <https://doi.org/10.1111/j.1748-0159.2008.00109.x>
- Esain, A., Williams, S., & Massey, L. (2008). Combining planned and emergent change in a healthcare lean transformation. *Public Money and Management*, 28(1), 21–26.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative\_Methods\_in\_Social\_Research.Pdf*. McGraw-Hill Boston, MA.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. University of Chicago Press.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France.
- Gouvernement du Québec, S. du C. du trésor. (2014). *Guide sur la gestion axée sur les résultats*. Gouvernement du Québec. Retrieved from <https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/GuideGestionAxeResultat.pdf>
- Gupta, S., Sharma, M., & Sunder M, V. (2016). Lean services: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1025–1056. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>
- Hegland, L. T., & Tullbane, C. L. (2011). Responding to the Recovery Audit Contractor

- Program: a system-wide approach. *Physician Executive*, 37(3), 44.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 840, 243–275.
- Larouche, C., Savard, D., Héon, L., & Moisset, J.-J. (2012). Typologie des conceptions des universités en vue d'en évaluer la performance : Rendre compte de la diversité pour en saisir la complexité. *Revue Canadienne d'enseignement Supérieur*, 42(3), 45–64.
- Lazarus, I. R. (2011). What will it take? Exploiting trends in strategic planning to prepare for reform. *Journal of Healthcare Management*, 56(2), 89–94.
- Legendre, R. (2005). Dictionnaire actuel de l'éducation, 4ème Éditions. *Montréal, Québec: Guérin*.
- Liker, J. K. (2007). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer. Action Learning: Research and Practice* (Vol. 4). <https://doi.org/10.1080/14767330701234002>
- Liker, J. K., & Meier, D. (2006). The Toyota Way Fieldbook: A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps. *McGraw-Hill USA*. New York: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1036/0071448934>
- Mailhot, C. (2004). *Gestion de la recherche : le cas d'un partenariat entreprise-université*. École des hautes études commerciales.
- Mathaisel, D. F. X., & Comm, C. L. (2000). Developing, implementing and transferring lean quality initiatives from the aerospace industry to all industries. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(4), 248–256. <https://doi.org/10.1108/09604520010341645>
- Mathaisel, D. F. X., Comm, C. L., & Comm, C. L. (2000). Developing , implementing and transferring lean quality initiatives from the aerospace industry to all industries.
- Ministères des finance du Québec. (2010). *L 'avenir des universités et leur contribution au développement du Québec*.
- Ministères des finance du Québec. (2011). *Un plan de financement des universités équitable et équilibré pour donner au québec les moyens de ses ambitions*.
- Mitchell, F., Nielsen, L. B., Nørreklit, H., & Nørreklit, L. (2013). Scoring strategic

- performance: A pragmatic constructivist approach to strategic performance measurement. *Journal of Management and Governance*, 17(1), 5–34. <https://doi.org/10.1007/s10997-012-9216-7>
- Moore, M., Nash, M., & Henderson, K. (2007). Becoming a Lean University™. ... *Association of College and University* .... Retrieved from <http://www.sacubo.org/docs/bestpractices/2005/UniversityCentralOklahoma-becoming-lean.pdf>
- Morneau, G., Eddine-Hatimi, I., Khuong, B. L., & Dionne, N. (2005). La gestion du changement dans les organisations publiques : Le cas de la Régie des rentes du Québec (RRQ). *La Gestion Des Résultats Dans Le Secteur Public*, 12(3), 108.
- Mucchielli, A., & Paillé, P. (2003). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. *Paris: Armand Colin*.
- Nørreklit, L., Nørreklit, H., & Israelsen, P. (2006). The validity of management control topoi: towards constructivist pragmatism. *Management Accounting Research*, 17(1), 42–71.
- Ohno, T. (1990). *L'esprit Toyota*. Masson, Paris.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2015). *Embedded in hybrid contexts How individuals in organizations respond to competing institutional logics. Research in the Sociology of Organizations: Communities and Organizations* (Vol. 33). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0039A](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0039A)
- Proudlove, N., Moxham, C., & Boaden, R. (2008). Lessons for lean in healthcare from using six sigma in the NHS. *Public Money and Management*, 28(1), 27–34.
- Québec, G. du. (1997). *Discours sur le budget 1996-1997*. Retrieved from [http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/archives/fr/documents/1996-97\\_fine.pdf](http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/archives/fr/documents/1996-97_fine.pdf)
- Québec, G. du. (2014). *Discours sur le budget 2014-2015*.
- Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A., & Bucci, G. (2006). Evaluation of the lean approach to business management and its use in the public sector. *Scottish Executive Social Research*, 20.
- Rocher, G. (1990). “ Re-définition du rôle de l ’ université .” *L'éducation 25 Ans plus Tard*,

- Sabadie, W. (2003). RECHERCHE Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d ' un service public, *18*, 1–24.
- Sauvé, L. (1992). Éléments d'une théorie du design pédagogique en éducation relative à l'environnement. Thèse de doctorat (PhD), Université du Québec, Montréal, Canada.
- Saxe, J. G. (n.d.). *The Poems of John Godfrey Saxe (Highgate ed.)*. (C. University press : Welch, Biglow, & Co., Ed.). Boston: Ticknor and fields.
- Silvern, L. C. (1972). Systems engineering applied to training, 170 pages.
- Smith, P. (1995). On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector. *International Journal of Public Administration*, *18*(2–3), 277–310.
- Stone, K. B. (2012). Four decades of lean: a systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, *3*(2), 112–132. <https://doi.org/10.1108/20401461211243702>
- Suárez-Barraza, M. F., Smith, T., & Dahlgaard-Park, S. M. (2012). Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management & Business Excellence*, *23*(3–4), 359–380. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.637777>
- Suarez Barraza, M. F., Smith, T., & Mi Dahlgaard-Park, S. (2009). Lean-kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments. *The TQM Journal*, *21*(2), 143–167.
- Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford University Press.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., Greenwood, R., & Oliver, C. (2008). The Sage handbook of organizational institutionalism. *Institutional Logics*. Sage London, England.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press on Demand.
- Toyota. (2001). The Toyota way 2001. Toyota Motor Corporation Toyota City, Nagoya.
- Ughetto, P. (2016). Le lean : pensée et impensé d ' une activité sans relâchement Lean : Thoughts and oversights in respect of relentless activity Le lean : pensée et impensé d ' une activité sans relâchement.
- UQAC. Planification stratégique 2019-2023 (2019). Retrieved from

- [http://www.uqac.ca/pstrat/wp-content/uploads/2019/01/DOCppt\\_PlanStrategiqueH19\\_Lancement.pdf](http://www.uqac.ca/pstrat/wp-content/uploads/2019/01/DOCppt_PlanStrategiqueH19_Lancement.pdf)
- UQÀM. (2015). Plan stratégique 2015-2019. Retrieved from [https://planstrategique.uqam.ca/fichier/document/PlanStrategique\\_UQAM\\_2015-2019\\_Pages.pdf](https://planstrategique.uqam.ca/fichier/document/PlanStrategique_UQAM_2015-2019_Pages.pdf)
- UQAR. Plan d'orientation stratégique (2011). Retrieved from [https://www.uqar.ca/uqar/universite/a-propos-de-luqar/documentation\\_institutionnelle/plan\\_orientation\\_strategique\\_2011.pdf](https://www.uqar.ca/uqar/universite/a-propos-de-luqar/documentation_institutionnelle/plan_orientation_strategique_2011.pdf)
- UQAT. (2015). Plan de développement 2015-2020. Retrieved from [https://www.uqat.ca/telechargements/UQAT\\_plan\\_developpement\\_2015-2020.pdf](https://www.uqat.ca/telechargements/UQAT_plan_developpement_2015-2020.pdf)
- UQO. (2016). Plan d'action stratégique 2016-2020. Retrieved from <https://uqo.ca/docs/12836>
- UQTR. (2015). Plan d'action stratégique 2015-2020. Retrieved from [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/GSC4151/F\\_1186245747\\_uqtr\\_plan\\_strategique\\_2015\\_2020.pdf](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/GSC4151/F_1186245747_uqtr_plan_strategique_2015_2020.pdf)
- Vlachos, I. (2015). Applying lean thinking in the food supply chains: A case study. *Production Planning and Control*, 26(16), 1351–1367. <https://doi.org/10.1080/09537287.2015.1049238>
- Von Bertalanffy, L. (1950). The British Society for the Philosophy of Science An Outline of General System Theory Author ( s ): Ludwig von Bertalanffy Source : The British Journal for the Philosophy of Science , Vol . 1 , No . 2 ( Aug ., 1950 ), pp . Published by: Oxford University, 1(2), 134–165. Retrieved from <https://www-jstor-org.sbioproxy.uqac.ca/stable/pdf/685808.pdf?refreqid=excelsior%3A1b353812b78d34bf2d5415581e408dac>
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1964). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.
- Wald, A., Neumann, J. V, & Morgenstern, O. (1947). Theory of Games and Economic Behavior. *The Review of Economics and Statistics*. <https://doi.org/10.2307/1925651>
- Weiss, S. I., Murman, E. M., & Roos, D. (1996). The air force and industry think lean.

*Aerospace America*, 34(5), 32–39.

Wittgenstein, L. (1961). *Tractatus Logico-Philosophicus* (trans. Pears and McGuinness).

Womack, J., & Jones, D. (2003). *Lean thinking : banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.

Womack, J P, & Jones, D. T. (1996). Lean Thinking—Banish Waste and Create Wealth in your Corporation. *Journal of the Operational Research Society*, 48(11), 1148–1148. <https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600967>

Womack, James P, & Jones, D. T. (2005). *Lean solutions : how companies and customers can create value and wealth together*. New York, NY: Free Press.

Womack, James P, Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson associates.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research . Design and Methods*. SAGE Publications (Vol. 26). <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>

## ANNEXE 1 Verbatim de la première rencontre

### Note importante au lecteur.

Les verbatim présentés sont une reproduction des interventions émises lors des réunions où l'observateur externe a été présent. À cet égard, les termes et le langage utilisés sont ceux des participants observés. **Afin de s'assurer d'une exactitude maximale des interventions de chacun, aucune modification ou correction grammaticale n'a été réalisée.** 3

### Lexique

Pokebowl : Repas traditionnel Hawaïen composé principalement de riz avec des légumes crus ainsi qu'une protéine tel que du poisson cru ou cuit, du poulet, etc.

Poke : Diminutif de Pokebowl

Gravlax : D'origine scandinave, le gravlax est la plupart du temps associé au saumon. Il s'agit d'une façon de le faire cuire à «froid».

Caf : Diminutif de cafétéria



Sont présents : Participant 1, 2, 3 et 4

**[Début de réunion]**

**Participant1** : Ok gang on commence le comité avec nos sujets, euhhhh je vous dis les sujets, retour sur les sujets du dernier comité pour s'assurer qu'on passe à côté de rien, euhh suivi financier de la caf, après ça création d'un nouveau pokebowl, on va discuter vers quoi on s'enlignerait, euhh suivi formation sandwicherie et casse-croute, photo de nos rangements afin que le plongeur ait un outil pour se référer au niveau des rangements pis finalement remise des évaluations.

Euh au niveau des sujets des derniers comités, je vais regarder s'il y a quelque chose qu'on avait statué, 'kay, il y avait de la formation à planifier, on en a planifié quelques-unes mais tout n'est pas fait, statuer avec Participant4, je le ramène,

Participant4 au niveau de la formation des employés à la sandwicherie, osti dans le fond quand tu y vas, tu m'avais dit que.

**Participant4** : À date y'a yinque Employé1.

**Participant1** : Employé1 y travaille tout le temps.

**Participant4** : Y'ait tout l'temps là.

**Participant1** : Ok Employé1 y'ait tout l'temps.

**Participant4** : C'est faite.

**Participant1** : Somme toute c'est faite.

**Participant2** : Ceux de l'après-midi ?

**Participant4** : Ben j'ai pogné, euh c qui j'ai pogné.

**Participant1** : Si tu pognes Employé2 ou si.

**Participant4** : J'pense je l'ai pogné.

**Participant1** : As't'heure y va faire toutes les soirs, faque la tu ramasses pas mal de monde-là, on regardera sur l'horaire qui nous manque pis y va peut-être te manquer une ou deux personnes.

**Participant4** : Pis cette semaine j'ai pogné Employé2 pour la fermeture arrière.

[Dérangement par un appel téléphonique ]

**Participant1** : Ok faque là elle a va être formée.

**Participant2** : Oublie pas d'y dire pour mon cadenas pour pas que j'aille d'la misère à l'ouvrir, ils le ferment à l'envers pis chu pas capable de l'ouvrir, y mettent la serrure contre le mur.

**Participant4** : Je comprends pas sec tu me dis, y mettent le cadenas en dessous-là ? Ah ok y font comme avec l'autre, y mettent le truc en dessous ?

**Participant2** : R'garde quand j'le ferme la, le cadenas est rendu là, je sais pas comment y s'prennent là, mais le cadenas est de ce côté-là, r'garde y prennent le truc la, y font ça comme ça.

**Participant4** : Ok, j'pensais qu'ils te le mettaient par en dessous d'même, par en dessous s'correct, mais à côté après l'mur ça marche pu.

**Participant1** : Les cadenas à long boute, j'sais pas comment vous appelez ça, mais les cadenas à long boute y'ait fermes-tu comme du monde, ou ben y l'enforce au fin fond, je sais pas mais.

**Participant2** : À matin y'était pas correct.

**Participant1** : Ils l'enfoncent au fin fond.

**Participant2** : À matin y'était pas correct. Mardi soir c'était pas Employé3 ?

**Participant4** : J'pense que oui mais me semble que j'y ai montré.

**Participant2** : Ça passé drette un peu.

[Interruption de la rencontre par un employé]

[L'employé pose une question au Participant1]

**Participant1** : Euhh je suis en meeting, euhh je peux dans 25 minutes.

**Participant1** : Euhh ok, bon y faut que j'y aille.

**Participant1** : Euhh ok, ben y peux-tu attendre une quinzaine de minutes?

**Participant1** : Ouais ? Ok c'est bon.

[Fin de la discussion entre l'employé et le Participant1]

**Participant1** : Ok on avait statué qu'au niveau des rapports de production on avait des questions euh, j'avais le faire une fois par jour, là je suis pas arrivé à faire une fois par jour, j'le fais à peu près 2 fois par semaine, au lieu d'une fois par semaine pis la je pose des questions un peu plus rapidement pis au fur et à mesure, faque la déjà je travaille plus un peu en équipe avec Diane la pis avec **Participant4** quandddd on pose les questions.

**Participant3** : Ah oui ?

**Participant4** : La question d'hier, que je t'ai dit que tu me dérangeais.

**Participant1** : Oui c'est ça. Faque la oui faque la faut que je te dérange,

**Participant4** : Long boute han !

**Participant1** : On continu pis on va continuer, à long boute han tu comprends la. K, les chefs de quarts là on n'a parlé, là ensuite de ça l'autre sujet dont on devait parler, c'était le pokebowl, ben là on l'a dans notre ordre du jour d'aujourd'hui, euhhh, k on y va.

Ok, suivi financier de la cafétéria, ce que je voudrais vous dire, ça fait euh, ça fait deux semaines, on a eu euhh, pas la semaine passée l'autre d'avant on avait la cafétéria qui était kiff kiff dans les ventes, quand on parle d'la cafétéria on parle de euhhhhh toutes nos ventes vraiment caf, c'est à dire ce qu'on vend dans nos caisses ici, pis la semaine passée, on était en hausse, euh dans nos ventes faque là, c'est positif, par contre euhh, par contre y'a un élément qui euhh qui fait mal c'est les déjeuners qui sont en baisse d'approximativement 30-40%, euhh que la y faut, tsé on s'entend ce que t'as vécu hier **Participant3** là, c'est, ça fait partie des raisons pourquoi on est en baisse. Pourquoi ?

**Participant1** : Parce que.

**Participant3** : Qu'est-ce que j'ai vécu hier.

**Participant1** : Hier là t'es allé au déjeuner pis t'es revenu t'étais en calisse.

**Participant3** : Ouais.

**Participant1** : Pis là tu dis : moé j'va pu jamais là, y'ont rien de préparé, c'est d'la grosse merde, mais là, on s'entend là, si euhh on fait pas un set up qui a d'allure, c'est sûr que ça va rester d'la merde, faque là.

**Participant3** : Faque c'tu veux faire.

**Participant1** : Ben la **Participant2** a déjà commencé à mettre quelque chose en place, c'est-à-dire, à l'identifie certains employés que y'a des problématiques pis a s'assure qu'à lui montre avant de commencer à servir, avant d'ouvrir à 7h30, c'est à dire sert pas des saucisses qui sont dures, qui sont fossilisées.

**Participant2** : Le gars y'é revenu à matin à 8h30.

**Participant1** : Ah ouais y'é revenu ici.

**Participant2** : Ouais y'a pris un smoothie, j'y ai dit ah ouais faque t'a pas pris de chance à matin !

**Participant1** : Ben la, ben s'que t'as vécu dans l'fond c'est d'prendre ce que t'as vécu pis *checker* sont ou les problèmes pis essayait de.

**Participant3** : Je l'ai faite pour le casse-croute, c'est pas vrai que je vais l'faire pour en avant pour elle.

**Participant1** : Parfait, on va l'faire en prévention pis quand t'arrive.

**Participant3** : Tsé moi la, aller travailler en avant c'est comme, tsé quand je sais ce que je fais.

**Participant1** : Ben ouais.

**Participant3** : Tsé l'anxiété sociale, faque me ramasser en avant là pis pas savoir s'que j'fais en avant du monde, j'vire folle.

**Participant1** : Ben là j'ai vécu la même affaire que toi pour les smoothies, c'est lundi matin avec employé4, la y'a rien d'prêt dans les smoothies, euh aucun outil de travail, pis là j'arrive, pis la chu la, y'a quelqu'un qui demande un smoothies, faque je vois qu'employé4 est un peu dans l'jus, a pas l'temps de courir après toute les affaires là, faque la y'a quelque chose d'autre, faque là nous on va rencontrer demain matin les gens qui font la fermeture de soir, pis on va regarder aussi à ce que eux fasse s'qu'y ont à faire, y'a un listing de choses à s'assurer que c'est faite le soir, pour que le matin y soient pas dans merde

y cours pas après hier par exemple, alors qu'y devraient euh préparer leurs nourritures, ou ben s'mette en place, faque ça c'est un des sujets de notre réunion de demain, faque onnnn.

**Participant2** : Moi j'ai remarqué une chose.

**Participant1** : Vas-y.

**Participant2** : Y'a juste quand c'est employé5 qui travaille, qu'ils arrivent pas à.

**Participant1** : Han han.

**Participant2** : Les autres r'gardent, employé6 qui est, on s'entend.

**Participant1** : Oué oué on s'entend, j'ai fait des félicitations à employé6 s'matin pour son set up avant d'ouvrir c'était pas parfait, mais c'était au-delà de ce que j'ai vu ben des fois, pis même là c'était au-delà de ce que j'ai vu de la part de Employé6.

**Participant1** : Au casse-croute ?

**Participant3** : Non mais.

**Participant1** : Au déjeuner ? Ok, en tout cas, mais, moi j'ai fait plein de commentaires hier, ce matin ça me semble mieux.

**Participant3** : K.

**Participant1** : Mais tsé faut pas les lâcher.

**Participant2** : Y *checkent* pas si y'ont toute le stock, faut qu'ils le mettent.

**Participant1** : Ben la e sais qu'on casse-croute, la y'a un *checklist*, si on ouvre le cahier, y'a un *checklist* de faite.

**Participant3** : K.

**Participant1** : Sont obligés de faire avant l'ouverture.

**Participant3** : Y'ait où ?

**Participant1** : J'vais te le montrer, c'est une des choses qu'on veut s'assurer que tout est rempli et vérifié, avant, pis la si y manque des choses, euhh, ben rajoutons-les, mais rajoutons aussi, assurons-nous qu'ils savent utiliser l'outil, y'a peut-être cet aspect-là aussi, faque oui j'va tel montrer, même chose à sandwicherie **Participant4**.

**Participant4** : Bah à sandwicherie c'est quand même pas si pire.

**Participant1** : Ouais j'sais mais j'te l'montre pareil tsé pour être sur que admettons c'est quand même correct, mais tout d'un coup la session prochaine employé1 y'ait pu là à

sandwicherie y fait juste du casse-croute là on a un nouveau qui fait de la sandwicherie pis là c'est le bordel, faque la assurons-nous que les outils sont bien utilisés pis y'a un question de quantité aussi, par exemple t'es supposé avoir 3 pêches, je dis n'importe quoi la, t'es supposé avoir 3 bac d'oignons pour commencer, faut qu'ils *checkent*, t'es supposé avoir, euh 2 sac de pain hamburger, ok check, t'es supposé avoir ça, *check check check*, ok j'ai toute, j'va commencer, merci bon soir, mais la faut s'assurer qu'ils l'font. À place de dire hann je crois que j'en ai besoin, pis pendant c'temps-la ils te donnent plein de temps plutôt que de suivre

Une checklist.

**Participant3** : Moi je suis ben marde esti je sais pas.

**Participant1** : Ben tsé on pogne le *checklist*.

**Participant2** : Non non tout va très bien.

**Participant1** : K.

**Participant2** : Je sais pas moi ce qu'il manque je sais pas.

**Participant1** : Bon j'ai écrit un point formation sandwicherie casse-croute laaa, la formule sur les *checklists*.

**Participant4** : Je sais même pas sont ou moi les *checklists*, je savais même pas moi que ça existait.

**Participant1** : Dit ce qu'il écrit sur les checklists sur **Participant4** et **Participant3** .

**Participant4** : Je suis fâché que ça existe pis que je l'aille pas faite !

**Participant1** : Ben la

**Participant3** : C'pas drôle **Participant1**, j'vais rester caché j'pense.

**Participant1** : Faque là j'va poser les conclusions là, la euhh, il est statué que Participant3 est fâchée, euh il est statué que.

**Participant3** : **Participant3** est fâché.

**Participant1** : Il et statué que **Participant3** est fâché et que.

**Participant4** : **Participant3** est fâché.

**Participant1** : K, il est statué que nous formons les chefs sur les *checklists* soient

**Participant3**, **Participant1** et **Participant4**, afin qu'elles forment les employés.

**Participant4** : Y'a une faute.

**Participant1** : Oui je l'sais.

**Participant4** : On l'voit d'ici.

**Participant1** : Prochain sujet. Bon on a pas l'temps, bon suivi financier.

**Participant4** : Tu n'as parlé tantôt.

**Participant3** : Ouain.

**Participant1** : Ouais je l'sais, j'veux juste vous montrer que contrairement à l'llla patente k, pis la ici, c't'une compilation des clients, k regarde, en terme de clients on est en baisse de 4,2 %, mais c'pas parce qu'on baisse de client que en argent on baisse, en argent, y'a eu des augmentations, pis en client y'a eu des diminutions, quelque chose que j'ai faite de différent cette semaine, j'ai commencé à compiler les clients qui prennent des pokebowls pis de sauté, donc la en terme de clientèle dans la semaine les pokebowls de la semaine passée on a vendu 56 pokebowls, mais c'est pour ça que j'dis pis les sautés 17, mais tsé ça représente 5% de notre clientèle de base totale dans semaine, mais au niveau de l'argent, ça rapport beaucoup plus d'argent que le reste de ce qu'on fait.

**Participant2** : J'avais 21 sautés, y'en a resté 2 pis on a juste vendu 17.

**Participant1** : C'est ce que j'ai dans les chiffres, faque y'a peut-être quelqu'un qui s'est trompé dans les chiffres. On est dans *l'punchage* pis y'en a un qui s'en ai tiré avec un sauté comme vraiment pas cher, faque là c't'a *watcher*.

**Participant2** : Pourtant c'pas compliqué y'a un piton sa caisse pour ça.

**Participant1** : Ben oué y'une cloche pis la tout ce qu'y a à faire c'est un piton, mais là on a manqué.

**Participant2** : Où est la cloche.

**Participant1** : On a manqué.

**Participant2** : Ahhhhh.

**Participant1** : La cloche là, faque là c'est ça que je veux vous dire.

**Participant1** : Faque là, au niveau financier, au niveau financier, ça va bien faut quand même continuer de s'assurer qu'on va chercher des clients, ensuite de ça, euhhh, en argent .

**Participant2** : Mais ça c'est toute la journée ?

**Participant1** : C'est là là, ben la faut faut faudrait que j'isole, au niveau de la journée, j'sais que le déjeuner est particulièrement.

**Participant2** : Parce que là tu me dis que le déjeuner est en baisse, faque c peut-être là que.

**Participant1** : Ouais ouais, j'va checker, c'est bon, c'est intéressant. Casse-croute, dans la semaine passée, -19% au niveau de la clientèle, ça veut dire qu'on a eu 70 personnes de moins dans la semaine, au déjeuner, on a eu 70 personnes de moins, mais tsé, on n'avait 200 l'année passée pis là on est tombé à 132, c'est énorme comme baisse.

Faque là cette semaine, on rencontre les gens qui font la fermeture le soir euhh demain matin, pis la semaine prochaine, on va regarder pour avoir une ouverture pour rencontre les gens qui font l'ouverture les déjeuners pour s'assurer qu'on les drills pis qui font.

[Un téléphone sonne]

**Participant1** : Pis là j'va poser une question pis oui chui d'accord, est-ce que, si on fait un clean up, c'est tu parce que c't'un item qui serait populaire, mais on l'vend mal ou on le publicise pas ou c't'un item qui.

**Participant4** : Sauce au poivre ça se vend pas.

**Participant1** : Ok sauce au poivre j'pense c't'un gagnant, moi je l'enlèverais pas.

**Participant4** : Non non non j'en vends 1 par mois **Participant1**.

[Interruption par un employé qui parle au Participant2]

**Participant2** : Ahhh sacrament, la commande de pizza pour vendredi est annulée, chu en train d'y faire faire les pizzas pour vendredi pis la sont annulé, on va avoir des pizzas au menu.

**Participant1** : On en avait parlé, mais assurons-nous que pour vendredi, assurons-nous de le publiciser pis euhh essayait de gagner un capital sympathie avec les bleus, parce qu'eux autres yraiment ça quand y'a d'la pizza pis y viennent pu parce que entre autres y'a pu d'pizza. Euhh en argent, hausse, mais baisse de clientèle, publiciser pizza.

**Participant3** : Sauce aux poivres pis si on publicise pas les p'tits burgers, ben peut-être l'enlever, parce que ça sort pas pantoute avec le pain.

**Participant1** : Est-ce qu'on.



**Participant2** : On va l'enlever parce là j'me rend compte que qu'ils prennent le fromage suisse pis.

**Participant1** : Ensuite de ça publiciser sauce au poivre.

**Participant2** : Retirer le p'tit burger, on retourne le *rib* de porc aux paninis là, j'en sort 1 par semaine y s'vend pas. Avant on l'vendaïs mais là.

**Participant4** : Le truc de porc ça, ben j'en vend moi, à sandwicherie ?

**Participant2** : J'en jette tout l'temps.

**Participant1** : On peut-tu s'dire qu'on fait une évaluation euhh ou on essaye de la publiciser, euhh à limite si on n'en vend quasiment pas.

**Participant2** : Moi j'avais l'idée de de de l'enlever pis mettre nos p'tites pizzas qu'on a faite.

**Participant1** : Asti oui.

**Participant2** : Est tellement pas longue à faire.

**Participant1** : Ben non c'est 40 secondes à cuire, ben c'est ça.

**Participant3** : Tu peux les monter un peu d'avance pis les congeler ça.

**Participant1** : Faut faudrait faire un test de cuisson, mais j'ai un set up à une minute de cuisson pis un set up à 40 secondes.

**Participant2** : Commence par lui a 40 secondes s'rait vraiment hot.

**Participant1** : Ouais c'était top quand y'étaient pas gelées, peut-être gelée mettons qu'on.

**Participant2** : Mettons qui sont un p'tit peu gelés.

**Participant3** : On les mettra dans l'congel en avant.

**Participant1** : K. Ahhh voir pizza 6 pouce.

**Participant3** : Pis on enlèverait tu le pizzanini.

**Participant1** : À limite on peut rouler on peut toué deux, y sort tu le pizzanini.

**Participant4** : Non, j'en ai pas vendu.

**Participant1** : K, quand même je l'enlèverais moi.

**Participant4** : Ouais moi si.

**Participant2** : En plus euhh si on les fait d'avance.

**Participant1** : En plus le monde ont trippé sur ces pizza-là, y'a des gens qui m'ont dit que qui seraient prêt à payer 8-9 dollars pour ces pizzas-là, pis d'autres personnes qui m'ont dit,

ben moi j'payerais 5 piastres, parce que c'est comme le bistrot, faque la, tsé quand on vend environ autour de 5 \$ on est rentable.

**Participant3** : C'est sûr.

**Participant1** : Pis a 5\$ avec des frites c'est plausible en plus.

**Participant3** : À ouain.

**Participant1** : 5-6 \$ dans ces eaux-là, ça pogne là, ça pourrait être un gagnant. Ben là le *rib* de porc là, moi ce que j'écirais, euh c'est comme un peu poser une question à des clients, euhh rapidement, pis tsé on s'éternise pas mettons à midi ou demain midi, euh on demande aux gens de qui entrent, savez-vous pour le *rib*?

**Participant2** : Ça vraiment été un gros vendeur le *rib* de porc, mais là, parce que j'en achetais 1 caisse par session pis là pas pentoute depuis le début de la session.

**Participant1** : On peut-tu dire, il est statué que **Participant1** sort les volumes de vente des *ribs* de porc de l'année passée pis de c't'année donc on regarde à quoi ça ressemble pis si on s'rend compte que c't'un poids mort ben on l'enlevé.

**Participant2** : Parce que là s'que j'me rends compte là c'est que j'les jette, parce qu'ils passent date pis ça c'est d'la perte.

**Participant4** : Y'a pas un sous-marin a ça ?

**Participant2** : Oui, avec d'la sauce BBQ.

**Participant1** : Faque là j'vais sortir les stats pis on se reparable de sec on fait quand on aura les stats, K, faque nous autre on va faire des suivis avec euhhh on s'reparable. Création d'un nouveau pokebowl, là ehh vous de vote coté, vous avez tu regardé, tu riz ?

**Participant4** : Haha.

**Participant1** : Création d'un nouveau pokebowl, euhh création d'un nouveau pokebowl, là-vous autres là à date vous avez tu regardé pour des recettes mettons de pokebowl.

**Participant3** : Moi j'avais faite un test.

**Participant1** : Ok toi t'avait faite un test, ok avec le crabe ?

**Participant3** : Ouais.

**Participant1** : K, ensuite de ça toi **Participant4**.

**Participant4** : Moi ?

**Participant3** : À veut pas j’le dise.

**Participant4** : Un dessert.

**Participant1** : À ta *stoolé*. À ma le dit hier, que tu me le dis.

**Participant3** : Quoi ?

**Participant1** : Ben dis le ton idée.

**Participant4** : Un pokedessert !

**Participant1** : Un pokedessert ? Faque la.

**Participant4** : Y font des sushis dessert faque un pokedessert.

**Participant1** : C’t’intelligent, mais j’sais pas comment là.

**Participant4** : Ben moi non plus.

**Participant1**

**Participant2** : Fait nous un pokedessert avec toute des ingrédients qu’on a déjà ici pis on l’fait !

**Participant1** : On test on s’amuse.

**Participant4** : Ah...

**Participant2** : Mais crime, fait nous un *poke* avec toute des ingrédients qu’on a déjà pis ça rajoute rien dans mon inventaire.

**Participant4** : C’pas ma spécialité les sushis.

**Participant1** : Pis là à limite, faut faire attention à la quantité, tsé on veut pas avoir un poke dessert qui et genre gros de même genre.

**Participant4** : Ben non c’est des p’tits.

**Participant1** : Ouais c ça, c’est bon c’est juste pour être sur qu’on est sa même longueur d’onde.

**Participant4** : Ben quoi un bol de yogourt. Moi je le mangerais.

**Participant1** : Ahh ouais s’correct ça.

**Participant3** : C’est pas ça qui nous fait peur.

**Participant1** : Ouais c ça ! C’pour ça qu’on a oublié de spécifier.

**Participant2** : Pis après ça a va encore chialer qu’à encore pris du poids.

**Participant1** : K euhh, mais moi toi participant2 t’avais-tu pensé?

**Participant2** : Ben moi j'avais pensé au canard la que j'ai du canard qui dort dans mon congel, mais j'ai pas pensé, j'ai pas d'idée.

**Participant4** : Canard à l'orange !

**Participant2** : T'a vu j'en ai passé une barquette l'autre jour.

**Participant4** : Du canard avec de l'orange c'est bon.

**Participant2** : Ouais mais comment l'inclure dans un pokebowl, pour que ce soit bon.

**Participant3** : J pense peut-être avec une sauce, je sais pas si sa se fait un gravlax.

**Participant4** : Eurrrk, non c'est d'la volaille.

**Participant2** : Bon ben moi je vais l'essayer chez nous.

**Participant3** : Au sésame peut-être.

**Participant2** : Ben pas au sésame, y'a d'autre chose que du sésame.

**Participant3** : Haha je pensais que ça se faisait juste au sésame le gravlax haha !

**Participant4** : Pas un affaire au sésame !

**Participant1** : Faque la, k, moi je vous amène une autre idée, j'aime ce que j'entends pis chu curieux de voir s'qu'on peut emmener, mais moi y'a d'quoi que, à limite de quoi de pas compliqué qu'on peut amener pis qui amène une touche wow au pokebowl, c'est à dire, j pense que c'est important qu'on renouvèle pis qu'on aille des nouveaux produits, tsé qu'on en sort un au canard, ben j pense que ça va être important qu'on peut être qu'on en éjecte un dans les pokebowls qu'on fait déjà.

**Participant2** : C'est sur **Participant1** .

**Participant1** : C'est sûr, ben tsé, en attendant qu'on aille une rotation avec des nouveaux produits.

**Participant3** : Y marchent toute le gang, ça va être dur de rejeter un là.

**Participant1** : Ouais je le sais.

**Participant2** : Moi leur laisserait vivre leur belle vie parce qu'ils ont une christie de vie là.

**Participant1** : Je sais pas si vous connaissez, y'a comme un théorie dans la vie d'un produit, la normalement c'est comme admettons au début ça se vend pas pis y faut qui se fasse connaître pis ça monte ça monte, pis là un manner le monde y'ait à son top la, pis un manner le monde s'écœure pis la ça va en baisse, mais normalement t'es déjà en préparation pendant

que ton produit y'ait encore au top, t'es déjà en préparation sur c'est quoi qui va le remplacer, mais qui commence à baisser.

**Participant3** : Tant qu'a en enlever un, j'irais avec soit le dessert ou lui a **Participant4**.

**Participant1** : Moi s'que je crois la que en attendant, c'est comme si la pendant l'été là, nos pokebowls, j'nous ai donné la note de 5/10, passe que on était en démarrage, on avait pas de gravlax, on avait pas de crevette, on avait pas le tsé y'avait plein d'affaires qu'on avait pas pis c'était comme le début, tsé on avait des problèmes avec le riz, là j'ai l'impression qu'on est rendu peut-être à 8/10, dans nos pokebowls pis y'a euhh pt une touche que je me demande qu'on pourrait peut-être rajouter, c'est au niveau de la présentation, un effet wow, on a déjà un effet wow parce que le plat est santé pis y'ait beau, ben la y'ais tu quelque chose qui fait qu'on pourrait passer la note peut-être à 9.5, c'est à dire peut-être une façon de préparer un des légumes qu'on met dedans, mais tsé vraiment d'avoir un punch.

**Participant2** : Le monde y *trippent* sur nos poke pis continuons à faire des poke comme on fait là, on va être obligé de prendre quelqu'un pour les faire.

**Participant1** : Ah ouais je le sais.

**Participant2** : Pis là à matin, là ça m'a pris 1h30 pis nous autre on est habitués la, mets nous un employé de caf, pis ça va lui en prendre 4 heures pis les pokes vont ressembler à, y vont toutes être poke.

**Participant3** : Des pokés poqué.

**Participant1** : Pendant cette heure et demi là c'est euhh.

**Participant3** : C'est toute pesé là, c'est toute peser les quantités après l'autre, moi ma produc en général est toute déjà coupée toute déjà préparée pis le lundi, j'me prépare, mais genre j'en r'fais aux deux jours d'la produc là j'en manque.

**Participant1** : Y'a tu quelqu'un qui un manné, un employé étudiant qui un manné pourrais-tu, se charger de faire la production.

**Participant2** : Ben lundi matin, j'devais avoir un deuxième employé y pourrais nous aider à produire des affaires, on s'entend que je veux deux employés le lundi, pour faire la produc en premier, mais qui va nous aider à faire les pokebowls, parce que quand qui faut faire les sauces là y va, euhh les crevettes.

**Participant3** : C'est moi qui fais toutes les contrôles.

**Participant2** : Les ananas, les p'tits trucs, les p'tites affaires-là. Les galettes de poulets les galettes végé.

**Participant3** : Ouais le lundi y'ait rough quand je le décolle pis les affaires sont pas faites.

**Participant1** : Tsé moi y'a autre chose que j'aimerais qu'on s'assure, c'est que.

**Participant3** : Pis j'en ai faite 21 lundi pour me sauver mardi, j'en ai pas faite mardi pis.

**Participant1** : Dans c'temps-là, y peux-tu nous préparer notre produc de smoothies pour la semaine ?

**Participant2** : Non parce qu'y va, à moins que tu le mettes plus longtemps que 3 heures.

**Participant1** : Ah c'est ça peut-être.

**Participant2** : Si tu le mets plus longtemps que 3h, oui, mais sinon non, pis ça prend quelqu'un d'habitué.

**Participant1** : Parce que moi à partir de quand on a.

**Participant2** : J'ai mes deux meilleurs aujourd'hui la faque c mes deux meilleurs sont là.

**Participant1** : Employés 7 et 8.

**Participant2** : Oui, faque c'est un de ces deux-là. Pis si tu veux que ça soit rentable, que ce soit productif, c'est un de ces deux là.

**Participant1** : Eille euh ok c'est bon, j'comprends. Il est statué avec **Participant1** qu'il y ait la mise en place d'un étudiant cuisinier pour les pokebowls, euh ensuite de ça euhh.

**Participant3** : Parce que là on rush tout le début de la semaine quand on réussit pas à prendre notre avance le lundi.

**Participant1** : J'vous pose une question après ça euhh moi c'est tu possible par exemple je rajoute des heures, des nouvelles heures qu'on a pas nulle part, c'est tu possible? Y'as-tu un autre endroit où ce que euhh je peux en prendre, mettons que je veux en ajouter 6 heures le lundi, y'a tu un 3 heures qui peuvent être des nouvelles heures pis un trois heures qui sont des heures qu'on prend ailleurs, tsé admettons j'pense au vendredi la, le vendredi la, on peut tu enlever un peu d'heures d'aide cuisinier pour les mettre le lundi, tsé c't'un exemple le vendredi, mais tsé si vous avez une idée, un endroit ou ce qu'on peut récupérer des heures pour être plus efficace.

**Participant2** : Ouais mais là, on va se faire ajouter des heures pour s'en faire enlever, le but c'est pas être puni, on veut être, tsé on est rendu là à être, à avoir plus d'heures parce que la ça fait des semaines et des semaines qu'on rush.

**Participant3** : Le vendredi j'ai même pu les ménages de four, ça fait trois semaines que je l'ai pas fait, je tiens juste à le souligner je nettoie juste le drain parce qu'y m'écœure, mais non j'arrive pu.

**Participant1** : K.

**Participant2** : Si tu veux ajouter des heures en plus là, on peut tu se *starter* comme ça pis quand qu'on les aura *driller* là, je dis ça comme ça la, mais au moins bien les entrainer pis qui sachent toutes ou ski vont, parce que là on est en train de de crever l'monde-là, elle a court comme une cave, elle a court comme une cave.

**Participant1** : Ça va être important, ce que je crois, par rapport à la production des smoothies, pour l'avoir faite, a demande environ 1 heure max si tous les outils sont bien en place pis que tous les ingrédients sont bien en place pis qu'y travaillent a chaine, faque à partir de d'là, ben jjj'va partir de d'la pis au niveau des pokebowls, tu me dis 1 heure 30, ben la ça sera pas une heure et demi d'étudiant, ça serait pour de la mise en place.

**Participant2** : N'empêche que vendredi matin-là, les banquets qu'on a la quand est-ce qu'on va avoir le temps de tout faire ça.

**Participant4** : Le soir y'ont pas le temps d'en faire ?

**Participant1** : Peut-être.

**Participant4** : Parce que e sait que j'ai faite le lundi soir pis c'était quand même assez slow.

**Participant1** : Faut quand même que je fasse une analyse, je pense faire, je pense mettre un seul employé le soir pis c'est peut-être des heures qu'on peut rapatrier après ça, produire, pour que ces heures la soient se convertissent en vente.

**Participant4** : Souvent quand j'arrive en avant y tournent en rond.

**Participant1** : Je reviens sur le sujet, euhh sujet principal, est-ce qu'il y a quelque chose qu'on est capable de faire d'avoir un p'tit effet wow dans nos pokebowls actuels, qui upgrade un peu genre.

**Participant3** : C'est encore de la mise en place ça.

**Participant1** : Oui j'suis conscient la, mais.

**Participant2** : Mais à quoi tu parle.

**Participant3** : Y parle de ton décor dans ton pokebowl.

**Participant1** : Moi admettons la, jjjjjj admettons la euhh un manner on a vu là là

[Le **Participant1** ouvre Google pour faire une recherche sur des fleurs]

**Participant3** : Wow des fleurs.

**Participant4** : Tu vois ton concombre la.

**Participant1** ; Ahh ahh.

**Participant4** : En guirlande la.

**Participant2** : Tu sais que tsé quand on achetait des orchidées là.

**Participant1** : On pourrait *checker* comment qui coute, pis oui, parce que ça fait un esti de belle touche, c'est des fleurs mangeables ça ?

**Participant2** : Ouais !

**Participant1** : Ça un espèce de gros mauve qui pète.

**Participant2** : Ouais !

**Participant3** : C'est mauve comme avatar la.

**Participant2** : Ça nous donne pas plus de travaille là.

**Participant3** : C'est comme avatar *men* j'tel dis y'a des grosses fleurs c'est malade.

**Participant1** : Ouain, k.

**Participant2** : Peut-être pas une orchidée

**Participant1** : ça peut être une autre fleur.

**Participant3** : Un pissenlit.

**Participant4** : Un beau jaune pétant.

**Participant3** : Y'a pas de jaune en plus dans le poke.

**Participant2** : Le pire c'est vrai.

**Participant4** : En plus d'été c'est gratuit !

**Participant3** : Ouais !



**Participant1** : Tsé après ça moi mon objectif ça va être de balancer les cos en fonction, mettons-là que la fleur coute 50 cents.

**Participant2** : On mettra moins de concombre. Y'en a ben trop de concombre.

**Participant1** : Chu d'accord qu'il y a trop de concombre, tsé a limite j'avais de quoi sur les pokebowls, j'en ai glissé un mot à **Participant3** là, les concombres, y'a tu une possibilité à mettons, au lieu des mettre en lamelles, on les met en ronds, en languette, tu prends un économe, t'es mets en languettes, c'tu plus long, moins long.

**Participant3** : Pourquoi vous m'regardez toutes, j'sais c quoi un économe.

**Participant1** : Non j'dis un économe, mais c'pas moi l'pro d'la cuisine, non mais c'est pour avoir l'image là, non mais y manque des affaires sur l'image.

**Participant2** : Je sais de ce que tu parles, mais c'est trop long.

**Participant1** : K hmm k.

**Participant2** : On en fait trop, si on avait juste des pokebowl, oui, 100000/heures.

**Participant1** : On s'entend, si dans les pokebowls ça arrive vraiment souvent qu'ils sont en rondelles, mais tsé le format qu'on a mangé c'pas tant cool.

**Participant2** : Ben c'pas minuscule en lamelle, avoir une grande lamelle de concombre comme ça. Pogne la fourchette pis t'amène toute le stock avec.

**Participant4** : Non mais tu parles d'un affère toé ça s'vend au Dollorama, j'en a acheté l'autre jour.

**Participant3** : Il l'a échappé à terre l'autre jour son pokebowl.

**Participant2** : Moi je le trouve beau.

**Participant1** : Voulais juste vous montrer en lamelle.

**Participant2** : On l'sait c'est quoi en lamelle **Participant1**.

**Participant1** : K.

**Participant2** : Tu sais-tu c'est quoi une mamelle **Participant1**.

**Participant1** : Ta peu le je sais pu, non t'inquiète.

[Interruption par un employé qui rappelle l'attente du fournisseur à **Participant1**]

**Participant2** : Vite vite on a pété l'temps.

Employé parle à **Participant1**

**Participant1** : Oui oui c'est bon.

**Participant4** : Ouais ça fait 20 minutes tu nous parle la.

**Participant1** : Oui oui j'sais mais écoute y'a été patient, y'ait bon. Euhh c'est bon les deux autres sujets, là on a pu de temps, le reste on va le *closer* hors comité, faque là il est statué que faut *checker* pour les fleurs.

## ANNEXE 2 Verbatim de la deuxième rencontre

Son présents participant 1,2,5 et 6

[Pré-réunion]

**Participant1** : Salut **Participant5** .

**Participant5** : Wouahou t'as les cheveux longs.

**Participant1** : Bin wé je sais la barbe aussi, s'comme un espèce de de.

**Participant6** : C'est ça j'allais y dire, **Participant1** t'as les cheveux longs.

**Participant5** : Oui, mais depuis quand y'a les cheveux longs là.

**Participant1** : Pour ceux qu'ils me restent.

**Participant5** : J'aime beaucoup la barbe par exemple, oui une belle longueur.

**Participant6** : Ça te fait bien !

**Participant1** : Ouais. Ma mère me préfère avec les cheveux longs.

**Participant5** : Eille je m'excuse pour mon retard, il y a la crème de la soupe qui n'avait pas été changée en arrière.

**Participant1** : Je suis en colère.

**Participant5** : Faque-là il y a la jeune fille qui m'a demandé de...

**Participant6** : *Thank you!* Qu'est-ce que c'est

[ Des chocolats amenés par **Participant2** ]

**Participant1** : C'est sa surprise, c'est le kit de déshabillé qu'a va mettre après.

**Participant2** : R'garde j'suis allé à vie en rose pis j'ai essayé des bobettes pis j'ai ait acheté.

**Participant1** : Choisissez votre paire de bobette pour demain.

**Participant6** : On va s'tirer des paires de bobettes. Trop fin **Participant2**.

**Participant2** : Bobettes pas de coutures.

**Participant6** : Mais t'es-tu allé acheter des bonbons en rabais hier ? Parce que moi j'ai fait ça hehe.

**Participant2** : Non, j'ai avais déjà pour mes halloweeneux.

**[Début de réunion]**

**Participant1** : Bonjour groupe, bienvenu à ce comité 1.

**Participant6** : Allo !

**Participant1** : Euhhh nos sujets aujourd'hui, eille je sais pas si vous aviez vu là, mais j'avais mis notre ordre du jour dans la réunion même.

**Participant6** : Oui, j'ai ça moi.

**Participant5** : Wé.

**Participant1** : Parce que.

**Participant5** : On va juste à l'ouvrir pis on peut l'ouvrir pis-aller voire l'ordre du jour pis allé voir les points.

**Participant1** : Pis c'est ça parce que là dans le lien-là, vous avez pas accès, je sais pas si toi t'a accès aux ordres du jours.

**Participant6** : Ouais pas moi.

**Participant1** : Quand tu cliques sur le lien.

**Participant5** : Oui.

**Participant1** : Bin **Participant6** non.

**Participant5** : Je l'ouvre, mais je suis pas sûr que je peux écrire dedans ou l'enregistrer, mais on peut faire les suivis. Gêne toi pas **Participant6** si tu as besoin.

**Participant1** : Faque-là **Participant6**.

**Participant5** : Si t'en as besoin **Participant6** tu me le diras k.

**Participant1** : Bin-là.

**Participant6** : Faudrait les mettre dedans là ?

**Participant1** : Faudrait pas hésiter à redemander à participant9.

**Participant2** : Tout le monde parle en même temps moi j'entends rien.

**Participant1** : Faudrait pas hésiter à redemander à participant9.

**Participant5** : D'y donner accès ?

**Participant1** : De de donner accès.

**Participant5** : Ouais.

**Participant1** : Dans ta rencontre de suivi de plan d'action qu'il fait avec toi, tu pourrais lui dire, ahh ça fait bien, on pourrait s'ajouter un point aussi, je sais pas si t'as le temps participant9, dans ton plan d'action, de me donner des autorisations pour me donner accès.

**Participant5** : Ça prend 3 minutes.

**Participant6** : Y paraît que c'est ben ben long.

**Participant1** : Non ouais, j'ai déjà checké, eille **Participant5**, j'ai déjà fait la même face que toi.

**Participant5** : Haha!

**Participant1** : J'ai *challengeé* participant9, pis ça me faisait chier, pis-là y m'a dit **Participant1**, c'est pas si facile, faut comme que t'aille faire une sélection, pis au lieu de, bref, au lieu de dire euh ok ça je te le coche, c'est comme, faut qu'il recommence de zéro, bref c'est long.

**Participant5** : Okay.

**Participant1** : C'est vrai que c'est long.

**Participant5** : D'accord.

**Participant1** : Euhh okay, retour sur le dernier sujet du dernier comité, menu service aux tables, serviceInt1 mercredi jeudi.

**Participant5** : Eille shhhh.

**Participant1** : Ouais ça pas démarrer.

**Participant5** : Ouais pantoute j'étais là, mercredi j'avais des CA.

**Participant1** : Ouais on l'a *annulé* pis on l'a remis à la semaine prochaine parce qu'on était pas prêt pour différentes raisons.

**Participant5** : On a pas faite la pub qu'on voulait faire *at large*.

**Participant1** : Oui.

**Participant6** : Ben est fait.

**Participant1** : Est prête, maiiis.

**Participant5** : La semaine passée **Participant1** a dit là on est en rodage, on fait pas trop de pub.

**Participant1** : Ouais c'est ça, ça ben faite en han.

**Participant5** : Oui.

**Participant6** : Ben-là est-ce qu'on parle de la pub, est-ce que ça vous va ?

**Participant1** : On on va faire un p'tit survol de ce qu'on avait à faire, retour sur le sujet, okay s'correct, retour sur que j'amène les pubs au pavillon sportif et que je parle à Client3 ce n'est pas fait.

**Participant6** : K, ah tu l'as encore l'affiche.

**Participant1** : On se le rajoute.

**Participant5** : Hier **Participant6** et moi on a fait le tour des babillards de l'université, de l'association, dans l'université là, pis les babillards du serviceExt1.

**Participant6** : Haha.

**Participant5** : Tabarnak qu'y en ont eux des babillards ça pas de bon sens, pis on va vous présenter euh s'qu'on va vouloir, euh s'qu'on va vous proposer pour euh l'affichage de la caf, peut-être le 2d.

**Participant6** : Oui, euhh tu veux-tu, j'me suis fait ajouter un point dans le comité de gestion, veux-tu venir avec moi ?

**Participant5** : Ouui j'aimerais ça.

**Participant6** : Bon ben on s'verra là-bas.

**Participant1** : Euhh ensuite de ça, suivi, euhh menu service aux tables, serviceInt1 mercredi, ça c'est bon, afficher nos pubs en fonction de la clientèle ciblée, c'est ce quoi vous étiez en train de parler un peu ?

**Participant5** : En plein ça, c'est exactement ça, j'suis allé vite un peu.

**Participant1** : Euh s'que vous dites c'est que vous avez commencé à faire un peu.

**Participant6** : On a faite.

**Participant5** : On a faite toute le tour de l'université.

**Participant1** : Wow.

**Participant5** : Toute le pavillon1, le premier étage là.

**Participant6** : Les photos toutes.

**Participant5** : Toutes les babillards.

**Participant6 :** Même ceux qui sont pas à nous autre.

**Participant5 :** On est en train de se monter une stratégie là pis c'est euhh.

**Participant1 :** J'avais eu une autre idée complémentaire, vous ferez s'que vous voudrez là, c'est que tsé a mettons qu'on connaît nos endroits d'affichage, mais on peut comme avoir sur une pub, admettons un numéro, le numéro d'la pub, le numéro 802m pis-là dans notre document on sait que la pub 802 est la la la pis là, tsé comme.

**Participant5 :** C'est comme.

**Participant1 :** *Inventorier* les ça.

**Participant5 :** Mais c'est déjà faite.

**Participant1 :** Ahh okay...

**Participant5 :** C'est ce qu'on faisait avec employéExt1, moi pis employéExt1 on faisait de l'affichage, on avait un document de qui faisait l'affiche, pis après ça on se challengeait.

**Participant1 :** C'est ça.

**Participant5 :** C'est ce document-là.

**Participant1 :** C'est juste.

**Participant5 :** Tombé dans les oubliettes, mais on l'a encore-là.

**Participant1 :** Okay.

**Participant6 :** Mais employé9 fait ça, employé10 y'a dit, employé9 fait ça, employé9 la nouvelle employé18.

**Participant5 :** Employé18 et 19.

**Participant6 :** Ben, elle a l'a recommencé ça, à l'en a fait un, pis à sait sur toutes les babillards ce qui est affiché, mais euhh.

**Participant1 :** Avec une date d'échéance, c'est comme admettons, y'a des pubs qui meurent-là, pis on l'sait qu'ils sont supposé mourir.

**Participant5 :** Ben, un peu comme les fermetures d'emploi ?

**Participant1 :** Ouais.

**Participant5 :** Tsé quand les fermetures d'emplois, moi s'est marqué dans mon calendrier, okay il faut enlever des affiches.

**Participant1 :** Ouais.

**Participant5** : Ouain, tsé parce qu'on a vu que les babillards c'est de 2011, le plus vieux-là, pas les nôtres.

**Participant6** : Pas les nôtres là.

**Participant5** : Non pas les nôtres là, les babillards de l'université qui sont pas utilisés-là.

**Participant1** : Qui sont laissé à l'abandon-là.

**Participant5** : Eille yen en qui sont vides, yen en qui sont c'est d'la pub de 2011, des ouvertures de poste de.

**Participant1** : On perd de la crédibilité si ça nous arrive à nous-là.

**Participant5** : Ouais mais nous autres-là.

**Participant6** : Ouais mais ils nous nuisent là eux autres aussi là.

**Participant1** : Ben oui c'est vrai.

**Participant6** : Ce monde-là là, s'parce que le monde sont écœurer de voir l'affichage, parce que c'est la même affaire, mais christie, ça date de 2011, on peut-tu en enlever un peu.

**Participant1** : C'est de savoir qui est responsable de ces babillards-là.

**Participant6** : On l'sait-là.

**Participant5** : En tout cas on comprend pourquoi le serviceExt1 ont beaucoup, beaucoup de babillards, han employéExt2 c'est à approprié, asti que le serviceExt1 ont des babillards, ça pas d'bon sens.

**Participant6** : Ça pas d'bon sens.

**Participant5** : Ça pas rapport, hier j'étais découragée, mais c'est bien ça m'a changé les idées.

**Participant6** : Ouais faque j'ai un point en comité3 pour le comité de, ben on a un point en comité3, scuse moi j'avais oublié.

**Participant5** : C'est pas grave, c'est pas grave.

**Participant6** : Euh han Faque-là on va en parler pis on a même statut que certains trucs qui devraient changer on a pensé à des affaires déjà.

**Participant1** : Ah ouais.

**Participant5** : Ouais, dont le babillard dans le centre social que on va le diviser en trois parties, dont une partie uniquement pour la caf parce que y'a beaucoup de monde qui



travaille-là pis visuellement on va donner faim, on va les amener à aller à caf si on veut, juste à côté, euh pis y'a beaucoup de faces différentes-là, c'est pu tout le temps-là même gamique comme v'la 3-4 ans tout le temps le même monde assis à la même table, faque on va vraiment euhh, ah oui, on va vraiment optimiser ça, on va n'amener du monde.

**Participant1** : Pis tsé en lien avec notre sujet-là, se questionne sur l'emplacement et les cibles de nos pubs, est-ce qu'on va essayer de déterminer, tsé par exemple, ce babillard-là ou ce me médium-là si c't'une tv, ça touche qui.

**Participant5** : Wa wé, on va s'améliorer, mais une affaire qui faut pas oublier non plus, euh pour les emplacements et les sites, on parlait d'une date limite, hier quand j'ai fait euh, cette semaine quand j'ai fait de l'affichage, pour le saumon sauce aux agrumes, j'me suis rendu compte que le sauté qui était faite aux fruits de mer datait d'au moins 1 mois pis y'était encore affiché à certaines places, j'pense que c'est hyper important de, si on fait de l'affichage faut pas oublier.

**Participant1** : De désafficher.

**Participant5** : Oui, parce que sinon on perd de la crédibilité.

**Participant1** : Ouais.

**Participant6** : Pis-là y'étais affiché a une place qu'on pouvait pas l'enlever faque on sait pas si.

**Participant5** : Ouais on s'est pas.

**Participant6** : Ouais c'était d'un truc serviceInt1.

**Participant1** : Dans ma perception c'est employéExt3 pis euh on en a un juste à côté de la sécurité là pis est vraiment bien placé là.

**Participant6** : De quoi tu parles là.

**Participant1** : Le sauté là.

**Participant5** : Ouais, c'é, c'est celle-là dans la fenêtre.

**Participant1** : On est dans le centre social, on monte les escaliers pis tu vas vers l'entrée ouest, mais avant d'aller vers l'entrée-là t'a notre affiche drette devant les yeux.

**Participant5** : Oui, mais c'est pas notre babillards.

**Participant1** : Oui, c'est à employéExt3.

**Participant6** : C'est qui employéExt3.

**Participant5** : Ah asti c'est l'syndicat.

**Participant1** : Le syndicat.

**Participant5** : SyndicatExt1.

**Participant1** : Oui.

**Participant5** : Celui que je te disais qui travaillait avec une de mes chums de filles.

**Participant1** : C'est un estifi de beau babillard.

**Participant5** : Oui.

**Participant6** : C'est ça r'garde, y'est là là, je l'ai.

**Participant1** : Pis lui, c'est ça c'est ça.

**Participant5** : C'est lui qui a mis ça la de dedans ?

**Participant1** : Lui y nous as dit, il nous a dit, eille **Participant1** là on peut avoir on peut avoir si vous voulez, on peut partager le lien de votre page Facebook pour que nos membres cliquent dessus pis qui aiment votre page de la cafétéria pour que vous augmentiez votre nombre de j'aime sur votre page la cafétéria, mais non c'est pas vrai qu'on va commencer à chaque semaine, à chaque deux semaines d'envoyer à nos membres, on va inciter nos membres à aimer votre page pis on va recevoir de la pub de s'que vous faites.

**Participant6** : Ça tu été faite ?

**Participant1** : Mais c'est pas nous. Non, s'pour ça je vous en parle.

**Participant6** : K.

**Participant1** : Faque-là y'a comme un un *frame* qui faut monter en s'adressant au syndicatExt1 euh aux membres du syndicatExt1.

**Participant5** : Moi en tout cas si j'parle à employéExt4 y'a pas de problème mais employéExt5 pis moi on s'entend plus ou moins, chu honnête là.

**Participant1** : Tant que l'objectif est atteint.

**Participant5** : Moi le jour ou y m'a dit t'est ben grosse, euh ça été fini.

**Participant6** : Oh.

**Participant5** : Pas là, mais.

**Participant6** : Tu y diras t'es ben gros toi.

**Participant1** : Ouais lui si y'a repris du poids, y'avait maigri pas mal.

**Participant5** : Ouais mais non, moi je ne m'abaisse pas à ce niveau.

**Participant6** : Bon là employéExt5 t'es ben gros !

**Participant5** : On vient de rater toutes nos chances du syndicat1.

**Participant1** : K, on est tu bon pour dire, il est statué que.

**Participant5** : EmployéExt5 est gros.

**Participant1** : Que **Participant5** et **Participant6** montent un message afin que les membres du syndicatExt1 adhèrent au groupe Facebook, mais-là sachez-là qu'après ça, on va pouvoir le réutiliser pour les autres syndicats, parce que employéExt6 est intéressée à nous aider aussi.

**Participant5** : Ouiiiiii.

**Participant1** : Mais pas d'envoyer nos pubs.

**Participant6** : Okay.

**Participant5** : Ben au moment où les gens vont cliquer j'aime, ça va être à eux autres de gérer leurs propres comptes.

**Participant6** : Qui est employéExt6.

**Participant5** : Euhh c'est la secrétaire.

**Participant1** : La secrétaire.

**Participant6** : Mais eux y travaillent ici ?

**Participant5** : SyndicatExt2 ou syndicatExt3, chu tout le temps mêlé.

**Participant5** : Oui, c'est tous des amis toute du monde que je connais, ça fait tellement longtemps.

**Participant1** : Faque-là.

**Participant5** : Même du monde que je connais pas qui m'appellent **Participant5** gros comme le bras.

**Participant6** : **Participant5** gros comme un bras.

**Participant1** : On as-tu un moment ou ce message-là va être monté à quel moment il va se monter.

**Participant5** : Tu viens de nous apprendre qu'on va monter un message.

**Participant1** : Ben-là s'pour ça je vous pose la question.

**Participant6** : C'est pas une grosse affaire.

**Participant5** : La semaine prochaine là.

**Participant1** : Une affaire de 2-3 lignes c'est juste que si j'la monte ça va être plein de fautes pis euh va falloir que vous la recorrigiez pareil.

**Participant5** : Pis après ça on va dire ahh la ça marche pas. Faque-là mets nous une date limite pour mardi prochain là. On aime ça t'écœurer.

**Participant1** : Je le sais.

**Participant5** : On te l'a dit que les rencontres le vendredi matin hmmm.

**Participant1** : Date limite 9 novembre.

**Participant6** : On dirait qu'aujourd'hui je me sens comme en vacances, je sais pas ce que j'ai.

**Participant1** : Ah ouain.

**Participant2** : Moi je me sens comme mal de tête aujourd'hui, je suis fatiguée.

**Participant5** : Mal de tête ?

**Participant6** : Moi *too* j'avais mal à tête a matin pis j'ai pris des Tylenols.

**Participant1** : Okay euhh.

**Participant5** : Une chance c'est vendredi.

**Participant1** : Faque les sujets euh ça c'est bon, ça c'est bon, c'est toujours, j'ramène le point là.

**Participant5** : Attends minute là t'allais trop vite mon homme. T'avais pas rencontré employéExt7.

[La porte s'ouvre, un employé fait irruption pour demander quelque chose à **Participant2**.]

**Participant1** : Oui je me suis écrit que je dois le faire et je me suis mis une date limite au 7 novembre.

**Participant5** : Okay parfait. Han ça sent bon !

**Participant1** : euhh, l'autre point l'autre point l'autre point statuer sur l'ordre du jour, il est statué que **Participant1** fasse rentrer un employé 30 minutes plus tôt pour distribuer nos publicités.

**Participant6** : Ouais mais on est pas rendu là.

**Participant1** : Je le sais, mais je le rajoute pareil pour pas que ça tombe entre deux chaises, c'est le suivi de notre dernier comité pis finalement, ça c'est beau, plus babillard coin du pavillon1, *custom* poutine.

**Participant5** : Ah ouii j'ai ai tellement trouvé beau là.

**Participant1** : *Custom* poutine.

**Participant5** : As-tu vu a l'a envoyé sur le groupe.

**Participant1** : J'ai commencé à demander l'opinion euhh t'as-tu vu ça toi.

**Participant6** : Oui euhh **Participant2** a l'a vu aussi.

**Participant1** : Excellent.

**Participant5** : **Participant2** a se questionnait sur les ingrédients et moi je me questionnais sur si y'avait de la taxe.

**Participant1** : Faque-là au pire on en reparlera.

**Participant2** : Ça c'est juste un frame c'est pas toute les ingrédients qui, qu'on va avoir-là, faut qu'on en reparle en comité2.

**Participant6** : Mais là l'affaire là c'est qu'on était supposé sortir ça pour l'évènement2.

**Participant1** : C'est quand l'évènement2 ?

**Participant5** : La semaine prochaine.

**Participant1** : Nonnnnnnnnn.

**Participant5** : Mardi-mercredi-jeudi.

**Participant1** : Fuck.

**Participant5** : Ahh on a lundi encore.

**Participant6** : Haha.

**Participant1** : Esti je me suis trompé avec, on s'était mis une date limite avec **Participant10** pis on l'avait mis au 9 novembre pis à cause de ça j'pensais que c'était pas cette semaine-là l'autre.

**Participant5** : Ben non ça arrive vite l'évènement2.

**Participant1** : K, bon on est pas prêt de toute façon.

**Participant5** : ben le service aux tables du penses-tu que c'est pertinent en plein évènement2?

**Participant1** : Ouain.

**Participant5** : Ouain ? Ben y va avoir du monde en christie là, si t'es en rodage avec l'évènement<sup>2</sup>, si tu faisais l'inverse, on rentre la *custom* poutine la semaine prochaine, je sais pas si c'est faisable là, j'fais juste rentrer une idée là.

**Participant1** : C'est comme si, si j'comprends-là.

**Participant5** : Ta bouffe au serviceInt1 elle est la semaine d'près.

**Participant1** : Toute la consultation au niveau du service aux tables au serviceInt1 c'est pas mal faite, c'est comme si le dossier est prêt à 75-80% pis la *custom* poutine, le dossier est prêt à 30%.

**Participant6** : Je sais ce qu'on va faire.

**Participant1** : Quoi.

**Participant5** : Vas-y.

**Participant6** : On va dire, que le *custom* poutine s'envient.

**Participant1** : Ahhhh oui.

**Participant6** : Ça adonne de même.

**Participant5** : Y'a tu yinque moi qui ignorait ce que ça voulait dire une *custom* poutine.

**Participant6** : Non mais là on l'appelle de même, mais à s'appellera pas comme ça.

**Participant5** : Okay.

**Participant1** : C'est une poutine sur mesure.

**Participant6** : Faque-là on dit, on profite du fait que les gens sont là, pis on va leur dire sa s'envient pis genre on es-tu, on leur donnes-tu image.

**Participant1** : On peut-tu créer du *hype* sans dire admettons, tsé admettons créer du *hype* sans dire rien de défini.

**Participant5** : Bientôt disponible.

**Participant1** : Votre poutine va bientôt devenir, votre poutine sera bientôt euh extraordinaire, je sais pas des mots qui.

**Participant5** : Poutine sur mesure !

**Participant1** : Pis là le monde sont comme, voyons s'qui va se passer avec la poutine, Faque-là, la semaine d'après.

**Participant5** : Okay, Faque-là je comprends ce que tu veux dire.

**Participant1** : Pis là la semaine d'après on a plus d'information pis là on est capable de le dire pis là on on *tease* le bon de commande parce qu'il est bon à 100%. Là ou juste une partie du bon de commande, Faque-là tranquillement pas vite pis là le jour où ce que ça sort ben.

**Participant5** : Tout le monde se garoche.

**Participant1** : Ouais c'est de ça qu'ils parlaient on va aller l'essayer, Faque-là le monde en ont parlé pis y vont vouloir l'essayer.

**Participant5** : D'ailleurs euh tsé en avant y'a deux gros portes affiches, pis y'en a un gros laite à la cantine, pis on peut aller chercher des affaires par-là la, faudrait qu'on se fasse un visuel à grandeur pis on pourrait *tease* la date, genre bientôt une super poutine, bientôt une poutine à votre image.

**Participant2** : Une poutine personnalisée.

**Participant5** : Une poutine personnalisée, ouais j'aime ben ça.

**Participant1** : Ouais ça dit tout pis ça dit rien.

**Participant5** : J'pourrais m'en occuper la semaine prochaine parce que ce porte affiche-là me fait honte, c'est moi qui a fait l'affiche *lol*.

**Participant1** : Changeons-le.

**Participant5** : Poutine personnalisée.

**Participant6** : Mais là, est-ce qu'on peut en montrer des poutines *funkys*, parce qu'ils allèchent les gens c'est quand les gens les voient.

**Participant1** : Oui oui on va l'voir.

**Participant2** : Montrez pas n'importe quoi.

**Participant5** : C'est toi qui va la faire, ça sera pas n'importe quoi.

**Participant2** : Parce que.

**Participant1** : Tsé nous autre là on a une job de création à faire avant tout chose avant que quoi que ce soit montré, tsé si on utilise des mots plutôt que des images, ben-là les gens en parlent sans se créer des attentes tout croche, mais tsé ben-là.

**Participant5** : Tsé c'est pas obligé d'être une photo de poutine, on peut prendre des frites pis prendre du fromage pis un filet de sauce sur une plaque pis euh j'ai plein d'idées-là.

**Participant1** : Tout cas, pour cette plateforme-là.

**Participant5** : J'veais m'en occuper-là de l'affiche.

**Participant1** : On est d'accord qui faut en parler pis euh on continue à montez-le.

**Participant5** : Pis profitons de l'évènement2 pour faire l de plus de comm possible pour faire notre affaire.

**Participant1** : K.

**Participant5** : Parce que là on a beaucoup d'équipes qui sont inscrites à l'évènement2.

**Participant1** : Faque ça ressemble à ça pour nos sujets.

**Participant5** : Faque sec y'avait d'autre.

**Participant1** : Faque-là on tombe dans nos nouveaux sujets, Faque-là on a fini nos suivis.

**Participant6** : Ta peu, faque-là on avait parlé avant, ça fait longtemps déjà, on avait parlé de faire un.

[Un employé crie quelque chose au loin au Participant2]

**Participant2** : Quoi ?

**Participant6** : Un dépliant.

**Participant2** : Ben tantôt là, je suis en comité.

[Fin de la discussion entre le Participant2 et l'employé]

**Participant6** : Un dépliant qui parle des nouveautés du menu banquet, j'ai envoyé, ben là j'ai envoyé, ben s'que j'ai envoyé en photo c'est la salade, vermicelle et edamame, j'ai le.

**Participant5** : Les p'tits sandwichs.

**Participant6** : Le p'tis sandwich Philadelphia parmesan et tomate pis Poulet césar, là on en avait d'autre là.

**Participant2** : Oui là on a le le le guacamole pis cette semaine on va les faire.

**Participant1** : Les mini *cheesecakes*.

**Participant2** : Ouais les minis *cheesecake*.

**Participant5** : Pis euh le truc la divisé que vous aviez l'autre jour avec la guacamole là, c'est ça que tu parles ?

**Participant2** : Ouais.

**Participant5** : Okay.



**Participant1** : Faque-là on y a goûté pis le concept c'est de le mettre chic pour le mettre en photo.

**Participant6** : La guacamole ça ?

**Participant1** : Ouais.

**Participant6** : Parce que moi là j'ai commencé kekchose je l'ai envoyé au comité1 pis là à date s'que j'ai fait, c'est j'ai vraiment mis les photos tac ta tac de s'qu'on avait, pis c'est possible d'en ajouter, c'est possible d'ajouter du stock pour le moment y'a 3 affaires mais ça peut changer.

**Participant2** : Ouais la photo que t'avais mis avec la salade pis les deux sandwichs.

**Participant6** : Oué c'est semblable, avec le même fond.

**Participant2** : Tu n'as envoyé un autre ?

**Participant6** : Euhh oui, mais ça c'est vraiment le dépliant mettons, l'affaire qu'on plis en 3 mettons pis on met un collant d'la caf dessus là.

**Participant2** : Ça-là.

**Participant6** : Ouais.

**Participant5** : Tu viens de l'envoyer je l'ai pas vu ?

**Participant6** : Je l'ai envoyé juste avant qu'on parte.

**Participant5** : J'aimerais ça que t'écrives en rond c'est quoi, je trouve ça plaisant parce que.

**Participant1** : J'aime que t'aille changer les assiettes.

**Participant6** : J'ai changé les assiettes ?

**Participant2** : A pas changé les assiettes à faire un.

**Participant6** : J'ai mis un rond.

**Participant1** : Ouais ça fait.

**Participant6** : T'aimes ça.

**Participant5** : C'est *cute* han.

**Participant1** : Pis faut savoir qu'on a des assiettes qui sont plus belles que les assiettes régulières pour les banquets euhh parce que les plus belles y sortent plus blanches là.

**Participant6** : J'irais avec tsé le concept de toutes les mettre en haut pis toute les détaillées, pis mettre en bas seulement les nouveautés du menu baquet pis là ce dépliant le plier en 3

comme d'habitude plié, ben y pourrait être distribué quand justement y'a des commandes cantines.

**Participant1** : Ouais.

**Participant6** : Des des, pour le moment c'est c'que j'ai pensé pis pour le reste faut prendre les photos.

**Participant2** : Mais ça rentrerait pas la dedans-là.

**Participant6** : Les quoi.

**Participant2** : Tes deux autres photos.

**Participant6** : Ben-là, j'va l'organiser pour que ça rentre.

**Participant2** : K.

**Participant5** : A'va rapetisser.

**Participant6** : J'va rapetisser pis-là, pis y'avait une guacamole pis y'avait une autre affaire me semble.

**Participant2** : Le *cheesecake*.

**Participant5** : Non y, avait le bagel saumon fumé.

**Participant2** : Non.

**Participant5** : J'le vois pas le, lui qui va a cantine.

**Participant6** : Je l'ai le bagel.

**Participant2** : Y va à cantine le bagel.

**Participant5** : Ouais.

**Participant6** : Me semble que j'avais autre chose, ahh c'était la tarte, mais ça c'est pas dans le menu.

**Participant1** : La tarte aux patates douces.

**Participant6** : Non s'était dans le menu.

**Participant2** : C'est juste un traiteur ça c'était une commande spéciale.

**Participant6** : Faque guacamole et.

**Participant2** : Le spécial Louisiane.

**Participant5** : Ahh oui.

**Participant6** : C'était vraiment bon, j'en ai mangé a caf le lendemain.

**Participant1** : C'était surprenant, mais excellent.

**Participant6** : C'était vraiment bon.

**Participant5** : Oui, mais c'était bien qu'on ait fait l'affiche pour dire que c'était pas à la citrouille, parce que c'est le temps des citrouilles pis que ça la couleur des citrouilles.

**Participant2** : Oui.

**Participant1** : K.

**Participant6** : Bon moi en théorie le concept, si vous plait, je prends les dernières affaires en photo pis on fait l'affaire.

[Il tombe de la poussière du plafond].

**Participant5** : Ouainnn c'est euhh, je sais pas là mais **Participant1** euh on va sortir l'aspirateur.

**Participant2** : Va falloir qu'on sorte l'aspirateur là, ça doit être pour ça que j'ai autant de misère à respirer.

**Participant1** : Ça c't'une prise.

**Participant2** : Chu assis drette en face.

**Participant6** : Ça pourrait être lavé ça.

**Participant1** : Ben oui.

**Participant5** : Même passer l'aspirateur.

**Participant1** : C'est comme si quand on fait nos vérifications en cuisines là, on passe en cuisine pis là j'regarde les sorties pis là chu comme bon on commence à avoir du p'tit minou, faut que ce soit lavé, Faque-là es filles, bon tout le monde et à l'affût là, pis là en toute honnêteté, lui je le regarde jamais.

**Participant5** : Ben-là.

**Participant6** : Tombe ben-là lui y te regarde, faque que.

**Participant5** : Faque-là on avance.

**Participant6** : C'est ça, faque si sa vous plait ben call me.

**Participant2** : Faque-là la semaine prochaine on n'a pas de banquets, ou de lui de la semaine.

**Participant5** : Théoriquement.

**Participant2** : K faque c ça c ça. Euh Faque-là Participant3 à m'a parlé euh j'ai parlé à Participant3 pour les *cheesecakes* pour avoir le temps des faires, pis mon plateau de guacamole c'est pas si long à faire faque j'avais surement le temps de le faire aussi.

**Participant6** : K ben moi quand tu m'appelles j'ai souvent le temps de le faire là, je suis dispo dans les temps qui suivent là.

**Participant1** : Euhhhh menu service aux tables, serviceInt1 mercredi-jeudi 4à 7 bè là on en a déjà pas mal parlé-là, en fait, ça s'envient pis euhh.

**Participant6** : Pis le visuel c correct.

**Participant1** : Jjjj, t'a peu j'ai pas vu.

**Participant5** : À cause j'ai pas vu non plus.

**Participant6** : Ahh je l'ai envoyé dans euhh à toi pis Participant8, c'est dans une autre conversation.

[Le Participant1 fait une recherche sur Facebook]

**Participant1** : En haut okay...

**Participant6** : Cherche euhh.

**Participant1** : Tu l'as-tu envoyé à moi ou moi cafétéria.

**Participant6** : À **Participant1** .

**Participant1** : Ça s'peut.

**Participant5** : Cherche dont Participant8.

**Participant6** : Euh non, mais **Participant1** avec ta face.

**Participant1** : Okay c'est bon.

**Participant6** : Participant8 et **Participant6** tu vois c'est là, un p'tit peu plus haut.

**Participant1** : Ahh-là ?

**Participant2** : Ch'tu là-dedans moi.

**Participant6** : Oui **Participant2** t'es là-dedans.

**Participant5** : Ch'pas là-dedans moi!

**Participant2** : Ah oui j'ai vu ça, ben oui j'ai vu ça.

**Participant1** : K, j'aime ça moi.

**Participant2** : Ça fait western.

**Participant5** : Pas de S à oignon ma belle.

**Participant6** : Voyoignon.

**Participant5** : Y'a pas des pogos ? ah oui y'a des pogos.

**Participant1** : Hmm oui pogo, rondelles d'oignons, ailes de poulets, bâtonnets de fromage.

**Participant6** : Mais ça si on en enlevé si jamais on en a trop là.

**Participant1** : Ben oui c'est ça.

**Participant6** : Mais oui, c'est facilement modifiable.

**Participant5** : Moi pourquoi je suis c'est pas dans ce groupe-là.

**Participant6** : Euhh ben c'est parce que je voulais juste voir si ça plaisait à ceux qui sont directement concernés, tsé c'était pas pour la correction, c'était juste pour le style mettons

**Participant1** : Okay

**Participant6** : Tsé, je sais pas si s'vous l'ai dit ce que j'avais en tête avec ça, c'est d'utiliser la télé qui est au serviceInt1, celle-là qui est vraiment dans le serviceInt1, pas celle-là au-dessus.

**Participant1** : A affiche le menu là.

**Participant6** : Euhh non, pas derrière le comptoir, celle qui est à côté des tables là, quand tu rentre-là.

**Participant5** : Okay ou l'affaire à drette.

**Participant6** : Tsé t'a la scène, y'a une télé ici-là, ça fait rouler ces deux affaires là en boucle tout le temps, comme ça les gens y verraient que non seulement tu peux manger, mais tu peux aussi commander faque toute.

**Participant5** : Pis euhh c tu taxes incluses, ma première question.

**Participant6** : Euhh oui.

**Participant5** : L'autre affaire, euh c'est déjà, j'ai pris une bière avec employé11 hier, à 4h, c'est déjà *starté*.

**Participant6** : Oui je l'sais, mais ce pourquoi je l'ai pas mis cette semaine c'est parce que l'évènement<sup>3</sup>, je voulais pas avoir le bordel avec ça, le monde qui commandes des chips au serviceInt1.

**Participant5** : Anyway la caf était ouverte hier.

**Participant1** : Mouais.

**Participant5** : Au niveau des ventes c'étais-tu correcte hier.

**Participant1** : J'ai pas eu l'temps de checker, hier les caisses étaient plantées.

**Participant5** : Moi c'est ton affiche la d'la bouffe ici là.

**Participant1** : Je l'sais pu est où.

**Participant5** : Il faut absolument que je me prenne une note pour.

**Participant6** : Me semble que je l'ai déjà vu moi.

**Participant1** : Oui.

**Participant2** : A été un grand boute restée accrochée dans l'entrée.

**Participant5** : Ben ouais est pu là.

**Participant1** : On essaie de réparer d'quoi pis après ça.

**Participant6** : On va essayer d'la retrouver.

**Participant5** : Parce que ça c't'une *christie* de comm là.

**Participant1** : Ben oui.

**Participant5** : À l'évènement<sup>3</sup> là, tout le monde disent le bus passe dans une demi-heure, j'va aller me chercher une poutine.

**Participant6** : Ahh ça je sais pas si ça marché ça han, j'ai hâte de le savoir là.

**Participant1** : Eille, e, hmm k, il est statué que.

**Participant6** : Ben que ça commence la semaine prochaine.

**Participant1** : Que le visuel ait euh soit plus beau.

**Participant5** : Il est statué que le visuel est beau haha, c'est bin drôle.

**Participant2** : Manque de mot rendu à vendredi han.

**Participant5** : Manque de mot han !

**Participant1** : Pis le gars y'a dormi 1h30.

**Participant6** : Han ?! À cause.

**Participant1** : C'est ça.

**Participant5** : Y'a joué à des jeux.

**Participant1** : Nanononon chu rentré pour le début de l'évènement<sup>3</sup> parce que.

**Participant6** : Parce que sa femme voulait pas dormir.

**Participant1** : Si seulement c'était ça, non euh.

**Participant2** : Y va avoir des jumeaux dans 9 mois.

**Participant1** : Euh non c't'à cause j'étais là pour l'ouverture de l'évènement<sup>3</sup>, mon *staff* était pas habitué pis j'voulais être sur queue ça *startait* drette, pis ensuite de ça.

**Participant5** : Y s'est saoulé la gueule haha.

**Participant1** : Ensuite de ça, c'était pas facile se rendormir pour différentes raisons, autre que l'ovulation.

**Participant6** : OK y'a.

**Participant5** : [Nom de l'enfant]?

**Participant1** : À en fait parti.

**Participant5** : Ahh les p'tites puces de 4 ans.

**Participant1** : Faque-là il est résolu que le visuel est lui que nous utilisons, excellent, euhh bin moi j'aurais quand même tendance à dire que nous utilisons le visuel sur place, mais je partirais pas encore avec la pub en grand.

**Participant5** : Tu veux-tu encore me remontrer le visuel pour les pogos pis toute, je m'excuse.

**Participant5** : Okay, dès mercredi, j'comprends, mais c'est seulement le mercredi et jeudi.

**Participant1** : Hum hum.

**Participant5** : Okay, je sais pas si on peut aviser les gens, c'est sûr que le serviceInt1 est pas ouvert avant 4h, mais tsé c'est juste, j'comprends comment faire, c'est juste qu'à l'avenir.

**Participant6** : Mercredi jeudi service aux tables de 16-19.

**Participant1** : C'est ça. Pour la semaine prochaine encore là j'aurais juste tendance à faire la publicité localisée ou ce que là les gens qui sont là l'utilisent, une fois qu'on va s'avoir rodé une première soirée, une deuxième soirée, bin ensuite on va le lancer ne grand.

**Participant5** : *At large*, ça sa pourrait amener du monde de l'université, tsé pour vos 5-7 ou pour vos 4-7, tsé vous pouvez venir au serviceInt1, c'est pas juste pour les étudiants y'a des vieilles poules comme moi.

**Participant6** : Géniale.

**Participant5** : Tu me rajouteras dans ce groupe-là **Participant1**, ou l'autre-là.

**Participant1** : Je sais pas c'est qui l'a créé.

**Participant6** : C'est moi, mais tu peux toujours ajouter quelqu'un, mais-là question est : est on peut-tu euhh, non laisse.

**Participant5** : Haha, la semaine prochaine tu fais un sauté?

**Participant2** : bouge un peu « sauté » Ahhhhhhh.

**Participant6** : Employé10 y'a dit, euhh on fais-tu un sauté bientôt ensemble, haha.

**Participant5** : Employé10 ça?

**Participant2** : On se cédule la semaine prochaine pis vous l'faites.

**Participant6** : C't'un vrai? Oui !?

**Participant2** : Moi j'en veux du monde pour le faire.

**Participant6** : Ahhhhhhhhh.

**Participant5** : C'est quand, c'est jeudi ?

**Participant2** : Jeudi.

**Participant5** : S't'un sauté de quoi han ?

**Participant2** : Fruits de mers.

**Participant6** : Ohhhh.

**Participant5** : C'est vermicelle ou riz ?

**Participant2** : Aux fruits de mer !!!

**Participant1** : Avec euhh avec cuisinier invité.

**Participant6** : Wahouu.

**Participant5** : Bin check si employé10 peut.

**Participant6** : Bin au pire.



**Participant5** : Pis si employé10 peut pas je le ferais, pis est-ce que vous voulez que ça soit deux personnes qui fassent les sautés pis que ça soit quelqu'un d'autre qui fasse les poêlons, je trouve qu'on perd la qualité du directeur.

**Participant2** : Ouais mais je vais te dire que par expérience c'est sûr que s vous êtes deux, c'est sûr qui va n'avoir un qui va avoir le temps de laver les poêles pendant que le stock cuit.

**Participant5** : Okay, faque on a pas besoin de personne.

**Participant6** : Okay pis à quelle heure faut arriver.

**Participant2** : Han?

**Participant6** : À quelle heure faut arriver.

**Participant2** : Bin ça commence à 11h30 pis pour vous roder, faut au moins arriver à 11h15 pour que je vous montre comment faire.

**Participant6** : 11h15 à.

**Participant2** : 12h30.

**Participant6** : 12h30.

**Participant2** : Si yen reste encore du monde bin on peut étirer encore un peu là.

**Participant5** : Mais pour mon affiche fruits de mer, c'est pas suffisant, tu fais ça avec vermicelle de riz ou pâtes ?

**Participant2** : Écris rien, j'ai rien dans tête le vendredi à cet heure-là.

**Participant6** : Lundi tu vas-tu avoir plus d'idée.

**Participant5** : C'est quoi que t'as de trop dans tes entrepôts ?

**Participant2** : J'sais pas, j'tiens mon stock serré.

**Participant1** : Euhhhh soit le vermicelle de riz ?

**Participant2** : Ouais mais c'est parce que y'est à chier le vermicelle de riz, euhh t'as vu l'autre fois comment.

**Participant1** : Euhh pâtes et fruits de mer ? On as-tu des pâtes qui seraient intéressantes? Ah wé.

**Participant2** : Ah oui des pâtes ça serait intéressant.

**Participant5** : Des fettucinis ?

**Participant1** : Ah wé.

**Participant2** : Nenon on fra pas des fettuches.

**Participant5** : Non ? Pis tas-tu deux sortes de sauce.

**Participant2** : Wé.

**Participant5** : Parce que qu'il faut j'la fasse imprimer, bon, je vais écrire : pâtes, un sauté de pâtes aux fruits de mer avec deux sortes de sauce.

**Participant1** : J'ai deux questions qui faut qu'on se pose, c'est jeudi prochain, pis là j'ai rajouté ça pour pas poser cette question-là à chaque fois, attention dès que le menu du jeudi n'est pas la même chose que le menu plus.

**Participant5** : J'ai remarqué aussi cette semaine.

**Participant2** : J'ai pu rien aux fruits de mer dans le menu. Euhh euhh, ça coutait trop cher.

**Participant5** : Euhh euhh.

**Participant1** : Pis là on a tu un menu euhh full pâtes, on as-tu de la lasagne avec un sauté euhh de pâtes.

**Participant5** : Euhh voyons ch't'avais pas amené un menu cinq semaines dans ton bureau.

**Participant1** : Je t'avais dit que j'en voulais pas pour parce que j'allais checker dans cuisine.

**Participant5** : Bin va checker dans cuisine haha.

**Participant1** : Bin-là tu peux-tu aller voir **Participant6** s'il te plait.

**Participant5** : C'est juste à ta droite ma puce.

**Participant2** : Euhh.

**Participant5** : La semaine qu'il y a du porc à la dijonnaise svp.

**Participant2** :4-4-4.

**Participant5** : Poulet au beurre criss. Toute ce que j'aime à le fait toute la même semaine, dès qu'on va changer le menu cinq semaines on va.

**Participant2** : Wô ta peu toi là.

**Participant5** : Haha.

**Participant2** : Si tu veux tout changer tu vas venir le faire.

**Participant6** : **Participant2** va la rejoindre.

**Participant5** : haha.

**Participant1** : **Participant6** j'ai aimé ton réflexe, t'es rentré juste un petit peu, c'est

**Participant2** qui me l'a dit.

**Participant2** : Pâtes au carbo.

**Participant5** : Ça aussi c'est mon deuxième menu préféré.

**Participant1** : On pourrait se faire un p'tit switch.

**Participant2** : Pourquoi.

**Participant1** : Parce que c'est pâtes.

**Participant2** : Mais les pâtes j'en ai toujours pareil.

**Participant5** : Hum hum.

**Participant1** : J'comprends, mais jjjj.

[La porte s'ouvre, quelqu'un parle au Participant2]

**Participant1** : Faque on y va comme ça, sauté fruits de mer.

**Participant6** : On garde ça de même.

**Participant1** : Sauté fruits de mer ehh.

**Participant6** : Cuisiné par **Participant6** et employé<sup>10</sup> ou **Participant5**.

**Participant2** : Attends, moi je mettrais un cuisinier invité, je mettrais pas de nom au cuisinier surprise, parce que tout à coup que pour une raison ou pour un autre vous pouvez pas y être.

**Participant5** : Pis cuisinier invité on va mettre des S, parce qu'il va en avoir deux, bin je vais le rajouter sur l'affiche avec cuisiniers et quelque chose de *funny*.

**Participant6** : Là peut-être que.

**Participant2** : Là on *switchera* le mercredi et jeudi, on fera du couscous aux légumes le jeudi.

**Participant1** : K.

**Participant5** : Ça la mes affiches vont être prêtes lundi pour le sauté parce que.

**Participant6** : C'est correct.

**Participant5** : Parce que **Participant1** va me pogner mardi matin.

**Participant6** : Faque on échange couscous au légume, avec pâtes caca.

**Participant5** : Carbonara.

**Participant6** : Pis quand.

**Participant2** : Le couscous normalement y'est mercredi pis là les pâtes carbo sont l'jeudi on va juste faire le switch.

**Participant5** : Veux-tu je me prenne une note ?

**Participant2** : Oui.

**Participant5** : Je vais me reprendre une note pis je vais te faire un rappel amical ?

**Participant2** : Ouais ouais ouais.

**Participant6** : Ah ouais ouais ouais.

**Participant2** : Ouais ouais.

**Participant5** : Lundi matin ça te va ? Je vais t'appeler pour le menu ?

**Participant2** : Non, appelle moi mercredi quand que c'est la journée qui faut que je fasse le switch.

**Participant5** : Je t'appelle mercredi matin pour te dire qu'il faut que tu fasses un couscous, pis je t'appelle à 8h pis eille oubli pas à matin qu'aujourd'hui ta du couscous.

**Participant2** : Non appelle mardi mardi mardi, j'te dis que vendredi j'ai la tête vide, la j'tanné, aujourd'hui j'ai une journée, cette semaine j'ai *squick*.

**Participant1** : De flème.

**Participant2è** À oublier carrément.

**Participant5** : Bin moi si tabarnouche.

**Participant2** : Comme parlez-moi pu de manger, c'est rendu que j'achète yinque du congelé esti.

**Participant5** : haha.

**Participant2** : S'qu'on mange ? On mange d'la marde comme d'habitude. Des pitates.

**Participant6** : Avec des patates en poudre, avec des patates en poudre.

**Participant2** : Ah non pas ça par exemple, j'irai pas jusque-là.

**Participant5** : Ark.

**Participant6** : Eille c'est bon han.

**Participant5** : D'la colle.

**Participant6** : Non, chez Costco y'en ont, y'a vraiment des bonnes patates en poudre, je trouvais ça dégueulasse avant.

**Participant2** : Y'a plein de menu que je fais avec d'la patate en poudre pis vous le savez pas.

**Participant6** : Je les adore moi tes patates.

**Participant1** : J'ai une dernière euhhh question.

**Participant5** : Ouais.

**Participant1** : Concernant euh la façon dont on publicise le sauté, là on avait une crainte de de euh euh euh.

[Interruption par un employé]

**Participant1** : On avait une crainte de mettre le menu sauté. Écoutez-moi svp, vite on finit avec ça là, on est toute pressé là, on avait toute une crainte que si on mettait la publicité du menu sauté à même les gens pensent que c'est au prix du menu régulier, mais-là est-ce qu'on a trouvé une solution pour pas que ça.

**Participant2** : J'en ai parlé à martin pis ski m'a dit c'est qu'il veut le voir lorsqu'il veut avoir son menu du jour il veut le voir.

**Participant5** : Par courriel.

**Participant2** : Ouain, pas sûr.

**Fin de la réunion**

### ANNEXE 3 Verbatim de la troisième rencontre

Son présents participant 1,2,7 et 8

**[Début de réunion]**

**Participant1** : OK on fait un survol des sujets pis on commence, ok, sujet numéro 1, suivi euh des sujets du dernier comité, euh donc j'ai regrouper les différents suivis qu'on avait à faire en haut, euh donc chauffe assiette, amis secret, lavage plafond des cuisines, euhh les changements de tortillas euh électricité pour le sauté, euh ensuite de ça, sujet numéro 2, service au table du serviceInt1 pour le 14-15 novembre, les écrans pour commande au casse-croute déjeuner euh menu saumon à 1.50 euh de plus à la semaine longue, démission employé<sup>12</sup> au serviceInt2, une de nos employées pis on a un retour de employé<sup>13</sup> disponible uniquement pour les évènements<sup>4</sup>. Donc on se lance.

**Participant7** : Go.

**Participant1** : Suivi euh bon au niveau du chauffe-assiette, le chauffe assiette est commandé, euh faque-là on est en attente, c'est une compagnie de Québec qui a remporté le le le le le contrat, faque ok on est en attente.

**Participant7** : Sais-tu comment ça coute environ.

**Participant1** : C'est un mille-quelque chose.

**Participant7** : OK.

**Participant2** : Ça va prendre pour ça des gants de coton, il va falloir acheter des gants de coton parce que les chauffes assiettes ils chauffent les mains.

**Participant1** : Je sais qu'on en avait déjà acheté l'an passé, mais on en a pu, tsé mais à la limite on va faire des tests la chu bin d'accord.

**Participant7** : Pis-là les gants de coton, c'est des gants de quoi.

**Participant2** : C'est pour prendre des assiettes, c'est pour pas se bruler les doigts.

**Participant7** : Pour les emmener où.

**Participant2** : Bin quand t'es prend dans le chauffe assiette pis que t'es prend.

**Participant7** : Ouais mais.

**Participant2** : C'est pour servir ton client.

**Participant7** : Ouais mais mettons, j'essaye de, je comprends pas ce que tu veux dire, mettons que l'assiette est là, Pis-là tu prends pas l'assiette directe, tu mets la bouffe dedans.

**Participant2** : Mais oui.

**Participant7** : Peut-être une main gauche.

**Participant2** : Peu importe la main que t'as **Participant7**, si c'est dans le chauffe assiette tu vas te bruler en dedans.

**Participant7** : Ok.

**Participant2** : Si on a pas de gants de coton on va se bruler les doigts.

**Participant7** : Ok faque il faut que t'aille les gants de coton en plus des gants de de .

**Participant2** : Oui.

**Participant7** : De plastique.

**Participant1** : Le gant de plastique lui y conduit.

**Participant2** : Parce que le gant y va nous fondre sur les doigts.

**Participant7** : OK, mais-là y va fondre sur l'assiette ou bin.

**Participant1** : Non...

**Participant2** : C'est une façon de parler, ça fini par faire des trous pis ça nous brule les doigts parce que le gant de plastique y protège rien.

**Participant7** : Ça je comprends, mais y va fondre quand même.

**Participant2** : Ouais mais moins si t'a le gant de coton, tsé y va finir par fondre moins si t'a ton gant de coton pis y'a moins de danger pour découvrir.

**Participant1** : Avant de fondre, je pense que le monde vont se tasser la main.  
haha.

**Participant2** : Parce que quand elles arrivent de la plonge les assiettes, on se brule les doigts.

**Participant1** : Oui. Faque ok tsé y va avoir des tests à faire pis.

**Participant7** : Euh y'a pas un thermostat, un réglage.

**Participant1** : De ce que j'ai vu c'est *on/off*.

**Participant7** : Ah.

**Participant1** : Faque tsé à limite allumons le pendant une heure ou une heure et demie de temps pis c'est ça qui permet de faire une gestion de la température, c'est ça la faut faire des tests, mais faut pas exclure le concept des gants.

**Participant2** : Mais va falloir aussi faire de l'affichage comme quoi on a un chauffe assiette et que les assiettes sont chaudes pour pas que les clients se brûlent les doigts.

**Participant1** : Y'a les clients qui peuvent se brûler les doigts aussi faque en tout cas, y'a du *fine tuning* à faire.

**Participant7** : Mais-là qui achète les gants de coton.

**Participant1** : Ça se commande normalement dans nos fournisseurs habituels.

**Participant2** : Avec employé<sup>14</sup> on va être capable de checker qui.

**Participant7** : Statut qui.

**Participant1** : Tsé dans l'fond c'est toi qui s'occupe de l'approvisionnement, mais tu peux travailler en équipe avec employé<sup>14</sup>.

**Participant2** : Wa wé j'va voir qui qui peut nous acheter ça.

**Participant1** : OK, euh au niveau des amis secret, là les amis secrets on a décidé de faire une activité de dévoilement pis on est en mode *brainstorm* pour pas mettre euh euh , mettre une situation *ackward*, dans l'fond c'est quelqu'un qui a mis rien Ben-là, y'a une idée qui a été lancée en comité de gestion hier après-midi, faque vous êtes pas au courant la faque je vous transfère l'info, euh peut-être d'avoir quelqu'un qui a rien faite, peut-être.

**Participant7** : Avoir rien rien faite la, même pas d'action.

**Participant1** : Même pas d'actions rien, peut-être mettre un espèce de conséquence drôle, tsé le virer en joke pour qu'ils fassent kekchose, tsé comme un peu un euh c'est quoi le jeu, vérité ou conséquence, Faque-là ahh ta pas répondu une vérité faque ta une conséquence, Pis-là hahahahah.

**Participant7** : Peut-être que **Participant1**, tu deviens comme un peu le leader, vous devenez un peu les leaders de dire, y'en a tu qui ont rien donnée, dites-moi le si vous avez rien donné, bon j'ai rien donné, bon donne toi à toi même une conséquence.

**Participant1** : Ils s'auto.

**Participant7** : Ils s'auto flagellent.



**Participant1** : Faque-là, à limite c'est comme à son tour, j'ai rien faite, mais-là je m'engage à faire tel affaire.

**Participant7** : C'est ça.

**Participant8** : Mais théoriquement y'aurait encore le temps de.

**Participant2** : Mais normalement c'était tout le mois d'octobre, pis a matin j'avais ça sur mon bureau.

**Participant1** : T'as des gens qui avaient.

**Participant2** : C'est fini là.

**Participant1** : Le message qui a été dit c'est qu'il y allait avoir une activité de dévoilement pis entre temps si y'a des gens qui avaient faite pas grand chose ou rien faite, ils avaient encore du temps d'ici l'activité de dévoilement, Faque-là y'a des gens qui on s'entend, avaient pas faite assez, y'ont continuer, sauf que officiellement c'est terminé, mais y'a des gens que eux autres, ok fiou le mois d'octobre est faite, mais fiou c'est terminé, Pis-là on passe à autre chose. Ça existe pas, ça existe pas, Faque-là y'attends pis y stress à l'activité de dévoilement.

**Participant2** : Ok comment on va vendre cette activité à participant 3 pis 4 qui ont pas une criss de cenne pis qui sont forcé le cul pour faire des cadeaux pis qu'y'ont rien eu pantoute pis qui sont en criss pis qui se disent je le ferai pu le calisse d'ami secret, c'est vraiment ça.

**Participant7** : C'était pas le but de l'ami secret.

**Participant2** : Je sais bin, le but c'était au moins un p'tit quelque chose, Participant4 a pas d'argent, a fait de quoi de ses mains, elle les a fait de ses mains, Participant3 a pas d'argent a acheté des cochonneries pis des niaiseres, pis tsé, elle était contente de le faire, elles étaient contente de le faire, c'est comme je dis, moi je veux pas avoir de cadeau, je veux savoir que j'ai un ami secret qui pense à moi, ne serait-ce que j'ai eu sur mon ordi à matin. Bon matin

**Participant2**, de ton ami secret, Un bonjour **Participant2**, bon matin tsé la juste ça, c'est une attention pis c'est pas nécessairement un cadeau que tu dois acheter, c'est une attention.

**Participant7** : Ça tu été expliqué comme ça au monde du serviceInt3?

**Participant1** : À ma perception oui, moi admettons je suis allé leur jaser au serviceInt3 que la tout le monde était là.

**Participant7** : Ils vont vous le dire.

**Participant1** : Ah wé c'est ça.

**Participant7** : Ils vont vous le dire si y'avaient pas compris, mais en même temps je pense que c'est de rebondir là-dessus pis devenir meilleur dans le futur si on en refait, sauf que là, on se dit qu'on a sûrement fait des erreurs, faut pas qu'on commette nous parce que là y'en a qui ont pas compris, mais-là nous. Pis en même temps, bin c'est là, là y faut y aller le dévoilement, faut arrêter d'avoir peur des réactions de tout le monde, ils faut qu'ils agissent comme des adultes.

**Participant1** : Chacun aura la réaction qu'il a pis il va assumer.

**Participant2** : Parce que tu te souviens que t'avait déjà fait la petite *game*.

**Participant7** : Oui.

**Participant2** : Participant3 avait trippé parce que là elle avait eu des affaires, moi j'avais trippé, j'avais eu des post-it des images de chats, pis **Participant1** avait super trippé, faque quand elle l'a refait elle était dans cet esprit-là.

**Participant7** : Je sais, mais-là c'est qu'on a inclus le serviceInt3, pis le serviceInt3 y'ont pas, sont pas temps plein pis y'on pas compris, peut-être que le serviceInt3 ça pas été participatif, faque peut-être que le jour au lendemain y'ont tombés dans les amis secrets que **Participant1** euh a convoqué avec Participant5, pis y'ont appris qu'ils avaient des amis secrets en se faisant convoqué, bang, en recevant un courriel.

**Participant2** : Y'avait le choix de participer ou pas.

**Participant7** : Ils vont le dire, dis-toi là que c'est sûr qu'on a fait des erreurs, il faut ouvrir notre esprit.

**Participant2** : Ouais c'est sûr.

**Participant7** : Tsé c'est sûr qu'ils vont se défendre pour expliquer des choses, sauf que là le but là c'est d'écouter leur pourquoi, ils vont le dire sauf que ce que je dis, c'est que pour pas qu'il y ait de marde mettons, un exemple à mon mariage, il y avait des gens, que s't'un jeu la k, pis y'arrivait avec des actions qu'ils devaient faire pour moi, faque pendant 1 mois, ils devaient à chaque matin, euh m'appeler pour me dire bonne journée, tsé, s't'une conséquence, faque-là vous suggérez la conséquence a la personne qui a pas compris, pis a

limite il se dit c'est vrai j'me sens cheap de quoi vous m'avez parler, mais c'pas grave, trouve une conséquence esti, sauf que là si pendant 1 mois sa conséquence, bon 1 mois, mettons, deux semaines, il appelle Participant3, allo Participant3, pis toute ça, ça va peut-être virer en joke pis ça va être trippant, sauf que là faut revirer ça positif.

**Participant1** : Faque-là il est statué de faire une activité de dévoilement, mais-là tu trouves tu ça bon de faire virer sa d'même.

**Participant2** : moi j'ai rien contre, moi je trouve ça correct.

**Participant1** : On va l'essayer.

**Participant2** : Oui oui.

**Participant7** : Comme une conséquence avec un concept de conséquence.

**Participant1** : Oui oui. Pis-là y'a, il faut se pencher aussi-là, c'est sur quelle forme qu'on fait l'activité de dévoilement, parce que là, c'est difficile de rassembler tout le monde pour une activité de dévoilement.

**Participant7** : Ça peut être un PowerPoint sti.

**Participant2** : Le même principe que le Picadeau, tu peux écrire qui ta pigé.

**Participant1** : Ouais ouais.

**Participant2** : Pas obligé de se faire une réunion, parce que ça va être dure de réunir tout le monde en même temps.

**Participant1** : Bon faque moi admettons, mon rôle, ça va être de faire le tour, pi aller voir toi c'était qui ton ami secret qu'est-ce que ta faite, Pis-là je prends l'information, pis je mets ça dans un document ou dans Picado, faque-là on en reparlera, mais moi mon objectif c'est que au plus tard, le dévoilement est fait le 21, au plus tard.

**Participant7** : K.

**Participant2** : On peut te faire ça pendant le souper.

**Participant1** : Ahh.

**Participant2** : C'est le 23 le souper.

**Participant1** : Le le souper de l'évènement5 ?

**Participant8** : Tu voudrais faire la conséquence là au souper ?

**Participant2** : Hmm ça serait drôlehaha.

**Participant8** : Bin faut que tu chantes une chanson à mettons, quelque chose de même, ça pourrait être drôle.

**Participant7** : ouais mais faut que la conséquence soit choisie par le personne.

**Participant1** : Ouais.

**Participant7** : Là j'va vous dire de quoi, y'a une différence entre une personne qui travaille à temps plein pis un temps partiel, quelqu'un qui travaille à temps plein, il s'implique pis c'est son entreprise pis y se dit criss ça va tout sauté, quelqu'un qui est à temps partiel lui y'a toutes les raisons du monde, en plus d'avoir 20-22 ans, y'a toutes les raisons du monde de dire, ouais mais moé, y'a plein d'expérience qu'il a pas vécu dans sa vie personnelle, faque lui a limite pour lui cet échec la ça en ai pas un jusqu'à ce qu'on lui fasse comprendre que s'en ai un échec, il comprenais même pas avant faque oui ça peut être, tu peux suggérer, tu peux faire de quoi quand la personne va venir pendant le party d'employé, oui on peut.

**Participant1** : Ouan y peut avoir une conséquence.

**Participant7** : Toi ce que tu disais c'était le dévoilement pendant ? Ça serait dur, je me demande quand.

**Participant1** : Parce que c'est tellement d'autre monde.

**Participant7** : C'est comme qui faut réunir tout le monde dans salle de conférence pis nous autre en plus on est déjà en train d'organiser.

**Participant2** : Ouais ouais j'avoue que ça serait compliqué.

**Participant7** : On est comme pas déjà en train de pas travailler haha.

**Participant1** : Euh prochain sujet, suivi lavage plafond et Steammatic euh on avait eu une première visite, là on a pas eu de nouvelles euh hier j'ai laissé un message à employéExt8 pour avoir des nouvelles, mais pas de nouvelles pour l'instant, j'ai rappelé aujourd'hui pour savoir où ils sont rendu, euh.

**Participant7** : L'électricité aussi, le congélateur y'est tu *pluggé*.

**Participant1** : Ouais.

**Participant2** : Ouais.

**Participant7** : OK.

**Participant2** : Tout le temps, quoi que haha.

**Participant7** : Les smoothies?

**Participant2** : Ouais y'a les smoothies pis les patates à déjeuner parce que j'ai mis les affaires qui vont en avant parce qu'à place d'aller en arrière y'ont juste besoin d'aller dans le congelé, les frites épicées, les patates à déjeuner, les smoothies.

**Participant1** : On a fait des changements au niveau des euh des tortillas, euh au niveau de ce qu'on met dans le tortillas, changement des cos, pour que ça nous coute moins cher, la dinde a été changé, on est retourné à une dinde qu'on tranchait nous-même aussi, euh.

**Participant7** : On avait parlé d'éliminer le tortillas au bœuf.

**Participant1** : Ouais.

**Participant7** : Faque-là y'est tu éliminé ?

**Participant1** : Ben-là j'me suis aperçu, Ben-là que y'étais pas éliminé, mais-là, c'est entre autres sur quoi on a travaillé cette semaine, la y'a la question on met tu du pastrami a place, là j'va regarder si on va mettre du pastrami a place, mais-là.

**Participant7** : Là on s'entend que y'a une mauvaise communication.

**Participant1** : Ouais.

**Participant7** : Mais-là toi tu viens me voir avec un document Excel qui est écrit dessus que le chose au bœuf est éliminé.

**Participant1** : Ouais, y'a eu une question, mais-là pour les gens qui sont, qui mangent pas de porc, qu'est-ce qu'on fait.

**Participant2** : Bin y prennent de la dinde.

**Participant1** : C'est ça, y'a de la dinde, Ben-là la différence de s'qu'on a faite actuellement, c'est que là.

**Participant7** : Rassure-moi, rassure-moi s'il te plait, là la y'a tu encore des tortillas au bœuf ?

**Participant1** : Non.

**Participant7** : C'est au pastrami ?

**Participant1** : Oui, mais-là faut que je valide le pastrami.

**Participant7** : Mais-là on a pas *checker* le *costs* ensemble.

**Participant1** : Non.

**Participant7** : Au moins y'a une amélioration.

**Participant1** : Oui, c'est moins cher.

**Participant7** : Ouf ouf parce que le bœuf, c'était cher.

**Participant2** : Mais oui, c'était une catastrophe, un trou sans fin

**Participant1** : Euh donc eh, il est statué que faque dans le fond ce qui a été faite pour améliorer la communication c'est que moi **Participant10** et participant9, **Participant2** Qui a été mise au courant, **Participant10** Faque-là toute l'équipe est au courant que c'est éliminé, tous les changements qu'on a fait.

**Participant7** : Mais le pastrami y'est déjà en vente pis on n'a jamais checker les *costs*.

**Participant1** : C'est ça.

**Participant7** : Pis-là quand est-ce que.

**Participant1** : Probablement la semaine prochaine.

**Participant7** : C'est beau, faque-là **Participant1** envoie une rencontre à **Participant7** pour tatatatata.

**Participant7** : Tsé c'est ça, tsé hier en comité de gestion c'est ça que je t'ai dit **Participant1**, j'apprends des choses qui se font sans qu'on ait *checker* le *costs*. Ouais.

**Participant7** : Pis-là y, avait ça Participant2 pis y'avait le trio, notre nouveau trio avec une canette inclus, j'sais pas comment machin truc, la participant9 bonne nouvelle avec les trios sa d'l'air qu'il est déjà.

**Participant1** : Moi j'ai faite kek'chose, j'ai *guessé* que j'avais fait de quoi qui avait du bon sens, Pis-là j'ai su pendant que j'étais malade y'ont pris une initiative de mettre dans un contenant en plastique, au lieu de barquette en styromousse, faque-là ça coute plus cher, c'est même pas s'que j'avais calculé qui fait du bon sens tsé admettons je calcule de quoi qui peut avoir du bon sens, on corrige ensemble pis souvent on fait des ajustements, mais ça, cette étape-là est pas faite, Pis-là en plus y'a un contenant en plus qui mettent qui est plus cher.

**Participant7** : Mais comment, là-vous autres, vous devez trouver, **Participant1** et **Participant2**, vous devez trouver comment ça s'fait qui pensent qu'on a dit ok, parce que quand j'ai dit on a pas *checker* le *costs*, il m'ont regardé pis y'ont dit, bin oui on a checker le *costs*, **Participant1** nous a dit oui. Hier devant **Participant1** y'ont dit oui tu nous as dit oui

pis y'avait **Participant10** qui a dit oui tu nous as dit oui, pis y'a participant9 qui a nous a dit oui que tu as dit oui. Faque y'a surement un signe esti, **Participant1**, quand **Participant1** se gratte le nez, ils se disent ah, y'a dit oui.

**Participant1** : Je sais c'est quoi le signe, le signe c'est qu'on a fait l'étiquette.

**Participant7** : Ahh l'étiquette.

**Participant1** : Pour eux là, c'était la liste d'ingrédient, là l'étiquette est montée on a mis un chiffre, un prix, mais moi ce prix-là près ça euh y peut changer, mais au moins après cette étape-là, on fait deux étape en parallèle Pis-là le prix, je rencontre **Participant7**, mais-là le prix, on l'change après, mais ça veut pas dire que ce prix-là c'est le définitif, mais au moins ta 95% de la job qui est faite, faque-là le signal d'alarme, c'est si l'étiquette est faite, toute est beau, Faque-là.

**Participant2** : OK.

**Participant7** : Ben-là on fait quoi par rapport aux étiquettes futures ?

**Participant2** : Il est statué que personne qui décide tant que tu donnes pas le ok final.

**Participant7** : Le ok la y devrait avoir une couleur, s'que je veux dire c'est que.

**Participant1** : Mais s'que.

**Participant7** : On met, c't'une joke là, on met un tape rouge, tsé c't'une niaiserie, on met une liste, pis quand **Participant1** y met un tape rouge ça veut dire que c'est accepté, tsé j'niaise.

**Participant1** : J'ai commencé à former **Participant10**, là c'est **Participant10** qui fait les changements dans le système, dans l'aspect informatique, pis j'ai commencé à dire, quand il y a du rose, c'est écrit ok **Participant7**, c'est que j'ai rencontré **Participant7** pis c'est ok, on peut faire les changements.

**Participant7** : Faque faut qua se fit là-dessus ?

**Participant1** : Faut qu'a se fie là-dessus.

**Participant7** : Pis si a le voit pas.

**Participant1** : Si a le voit pas c'est que c'est pas ok, faque-là on avait des tortillas, Pis-là regarde eux autres on peut faire les changements, lui on peut pas, faut que je rencontre **Participant7**, Faque-là fait les autres, Faque-là a fait les autres, c'est quelque chose de

nouveau. Bon bin d'un sens c'est bon, pendant ce temps la **Participant2**, peux-tu nous parler du point F de l'ordre du jour.

**Participant1** : De l'électricité pour les sautés.

**Participant2** : Duquel ça.

**Participant1** : Le F.

**Participant2** : Bin l'électricité pour les sautés, ça fait trois fois qu'on le fait pis ça marche très bien faque on a pu trouble.

**Participant7** : C'tu temporaire.

**Participant2** : Bin j'pense que c'est comme ça pour de bon.

**Participant7** : C'tu une rallonge ou bin.

**Participant1** : Une rallonge.

**Participant7** : Haha.

**Participant2** : S'parce que l'université c'est tout le temps mal faite leurs affaires, mais hier s't'est hot en passant, de le faire avec participants5 et 6.

**Participant7** : Parce que la ta pas faite checker par les hommes de l'université, parce que là vous allez avoir employéExt9 des incendies dans l'cul.

**Participant2** : Mais c'est eux autres qui l'ont installé.

**Participant7** : Non.

**Participant1** : Non, c'est moi, c'est le congélateur que c'est eux qui l'ont rentré.

**Participant7** : Faque on va statuer quelque chose **Participant2**.

**Participant2** : Oui.

**Participant7** : Haha ! Là j'me met un peu à la employéExt2 là.

**Participant1** : Ouais.

[**Participant7** imite employéExt2]

**Participant7** : Faque-là vous êtes pas venu me voir ! Haha. Pis-là là y'a des fois qu'on est pas allé les voir parce qu'on savait pas, mais-là on le sait c'est pas pareil.

**Participant2** : Mais-là le code rouge faut le donner à Participant4 aussi.



**Participant1** : À le voit comme pas ce code-là.

**Participant2** : Non mais avant qu'à le sache.

**Participant7** : Faut qu'a le sache.

**Participant1** : Est pas au courant.

**Participant2** : Si **Participant10** arrive pis qu'il le sait pas, qui dit à Participant4 fait le Pis-là ok, Pis-là **Participant7** dit ok.

**Participant7** : La participant9, **Participant10** et Participant4.

**Participant2** : Y faut toute qu'ils le sachent.

**Participant7** : Tu fait bin sa **Participant1**, excellent, autre point. Ok pendant qu'il écrit de quoi, **Participant2** tu voulais m'dire que c'est trippant pourquoi pourquoi.

**Participant2** : Avec les filles hier han c'était l'fun pis eux autres aussi y'ont aimé ça, j'ai lancé cette idée la y'a un mois.

**Participant7** : S't'ait qui hier.

**Participant2** : Hier c'était Participant5 et 6.

**Participant7** : OK.

**Participant2** : Ça super bien été, les deux étaient super fier de l'avoir fait.

**Participant7** : T'en a fait comment cette fois-là.

**Participant2** : J'en ai fait 23 sa super bien sorti.

**Participant8** : C'était vraiment bon en passant.

**Participant2** : Ah ouais.

**Participant7** : Y'en a tu qui l'aurais pris plus tôt ?

**Participant2** : J'peux pas te l'dire j'étais pas tout le temps en avant, parce que je manquais tout le temps de stock en arrière, mais hier quand sont venu me voir pis qu'avaient fini, j'ai pas vu d'autre monde qui sont venu pour ça.

**Participant7** : Moi ce que je sais, c'est que quand on avait deux poêles, on en faisait 20, Pis-là tu me dis que t'avais 3 poêles pis t'en fait 23.

**Participant2** : Oui.

**Participant7** : Ma question c'est, on peut tu en faire 30, c'tu 10 par poêles qu'on est capable de virer.

**Participant2** : Pour l'avoir fait moi-même même avec 3 poêles, je sais pas si on pourrait se rendre a 30.

**Participant7** : Ok.

**Participant2** : 25 y'auraient pu en faire encore 3-4, regarde quel heure y'ont fini, -20.

**Participant7** : On avait tu calculé le *costs* des crevettes ?

**Participant1** : Ça avait déjà été calculé.

**Participant7** : Ouais?

**Participant1** : Il me resterait à valider mais lui aux fruits de mer ehhe.

**Participant2** : De toute façon lui je l'ai faite pour passer des fruits de mer que.

**Participant1** : Qu'on avait déjà faite.

**Participant2** : Que j'avais déjà, parce que les pétoncles on en sert pu, eh de la goberge on en sert pu, de la crevette on s'en sert pour les pokebowls, là j'ai faite encore aux fruits de mer, mais prochaine fois ça va être autre chose.

**Participant7** : C'est bon.

**Participant1** : OK prochain sujet.

[Le participant 7 regarde des feuilles avec des chiffres]

**Participant7** : Vous avez dépassé de 20\$ l'année passée

**Participant2** : Mais-là y'a la caissière, la cai-caissière qui s'est trompée.

**Participant1** : Ouais au début on a une caissière qu'on a déjà vendu un sauté, mais on a pas aviser, eille c'est le sauté, faque a l'a chargé admettons, il était écrit sur un p'tit papier dans le menu 4.

**Participant7** : Combien.

**Participant1** : Elle l'a chargé à montantX admettons, elle n'a chargé 2 à montantX, mais-là on a été capable de récupérer un client dans l'fond qui vienne repayer la balance, mais y'en a un qu'on a pas été capable de retrouver.

**Participant1** : Pis-là j'ai posé la question aux deux autres, Pis-là que ça avait pas rentré, euh Freebees, bin lui y savait les sautés. Pis Pis-là, là nouvelle c'était la première fois qu'elle le faisait faque-là on lui a montré aussi.

**Participant7** : *Next*.

**Participant1** : K euhmm service aux tables pour le serviceInt1, 14-15 novembre notre objectif Faque-là toute est pas mal enligné pour que ça marche.

**Participant7** : Mais-là on a parlé de quelque chose à matin-là.

**Participant1** : Ah ouais.

**Participant8** : Ah la justement va falloir que je mobilise mon monde pour qui comprennent l'importance du service au table, on veut se rajouter une serveuse pour qu'elle a soit vraiment juste dédié à ça a place que ça soit.

**Participant2** : J'étais tellement convaincu hier que t'allais l'faire que j'ai fait des p'tites pizzas.

**Participant8** : Ah ouais !

**Participant2** : J'ai fait une quinzaine de p'tites pizzas.

**Participant8** : Écoute ehh la semaine prochaine on va les prendre.

**Participant2** : On a toute la y'a juste euh le sac de nachos qu'on a pas fait nos tests.

**Participant8** : Faque-là y reste la programmation pis une serveuse de 4-7 que elle est vraiment juste pour les aller-retours sans aller en arrière du serviceInt1.

**Participant7** : Faut qui fasse un comité, s'tu correcte.

**Participant1** : Ça été faite.

**Participant2** : C'est elle qui va juste le service de table.

**Participant8** : Exact.

**Participant7** : Faque-là, là si on start, écoutez bien là, faut que **Participant8** fasse ce qui fonctionne avec la caf, y'a eu un comité l'an passé avec le serviceInt2 pour plein de changement dans les horaires pis toute ça, pis une chance qu'il l'a eu avant, pis faut pas faire, pis faut pas que **Participant8** fasse ce qu'on faisait avant à caf. Qu'on avait des idées on se trouvait si bon, on s'en parlait pas, une fois que c'était décidé on s'en parlait pis un manner vous étiez en esti tsé. Bin imagine, ça ressemble à ça là. Han! C'est comme si la caf participe, mais le serviceInt1 a pas encore participé encore, c'est comme si y'a une partie prenante qui est même pas consulté.

**Participant2** : Faut les renseigner là.

**Participant7** : Ouais, Pis-là moi là je parle pas de bouffe, je parle de service aux tables, je parle de, je parle de comment ça marche d'un serviceInt1 pis c'est de poinçonner comment, c'est tu sur un pad, comment qu'on fait ça tsé, mettons là le service client, à partir du moment où la personne commande, jusqu'au moment où la personne reçoit son assiette, est-ce qu'a inclus la bière la dedans, faut que ça soit parlé, faque si on dit 14, pis moi j'aimerais ça le 14, lui là. Pis lui C'est une pression, y crisse ça dans gorge à ses commis à ses serveuses, c'est eux qui vont faire planter notre projet parce qu'ils vont être en maudit après le projet.

**Participant8** : Comme **Participant7** disait aussi.

**Participant2** : Mais on peut reculer d'une semaine, on peut mettre une semaine qui passe.

**Participant7** : À moins que quand y'est rencontre esti, toute se règle là.

**Participant2** : Ouais.

**Participant8** : Comme **Participant7** disait aussi, avoir leur opinion aussi pour peut-être qu'ils ont déjà travaillé dans la restauration aussi comme serveur peut-être qu'on peut bénéficier de ça aussi.

**Participant2** : Bin écoute on peut le laisser là pis si t'en entend parler, ben euh on le fait, si sont toute d'accord, pis sa ta pas le temps de parler on le remet l'autre semaine.

**Participant7** : Je sais qu'on est excité la, pis qu'on trouve ça trippant, mais c'est ça notre problème, c'est qu'on trouve ça trippant, mais c'est con de crisser ça dans gorge, imaginez comment qu'y vont se sentir, du jour au lendemain c'est *setté*, la y'apprennent que, bin y le savent tu.

**Participant8** : Ouais je leur ai dit qu'on allait avoir de la bouffe, mais.

**Participant7** : Mais y savent pas comment ça va fonctionner.

**Participant8** : Mais y savent qu'on va avoir de la bouffe.

**Participant7** : Moi je pense là, danger, danger.

**Participant2** : Mais les p'tites pizzas j'vous les recommande la sont trop hot.

**Participant1** : Hier là, on aurait la possibilité d'enlever le pizzanini.

**Participant2** : Parce qu'elle est déjà faite la pizza y reste juste à faire cuire.

**Participant7** : S'tu long à faire cuire.

**Participant2** : C'est 40 secondes, mais on va tester la semaine prochaine avec le congelé.

**Participant1** : Oui, c'est ça.

**Participant2** : Parce que la mes pizzas sont congelées.

**Participant1** : J'ai une programmation à quarante pis une à une minute.

**Participant2** : Ok, on va *checker* pour être sûr qu'est pas trop cuite, parce que là, notre idée c'est des faire, d'en faire une batch pis des faire congeler parce que ça se congèle bien.

**Participant1** : OK, faque il est statué que **Participant8** mobilise son équipe afin de vendre le service aux tables avec son équipe afin que le projet soit un succès.

**Participant7** : Tsé la, au serviceInt1 là, ça fait environ euh, 10 ans que j'entends parler qui faut du service au table, mais-là là à toutes les fois qu'on met une fille qu'à se promène dans salle, à se ramasse en arrière. Tu mets une fille en arrière où le serviceInt1, tu mets une fille dans salle toi en arrière du serviceInt1, tu tournes ton dos, à se ramène au serviceInt1. Pis-là est comme j'ai pas l'choix d'être en arrière du serviceInt1, mais je peux pas sortir d'icite, mais-là tu rajoute de la bouffe, venez commander votre nourriture au serviceInt1, non s'comme un restaurant calisse, promène toé, t'a jamais vu un restaurant asti, qui s'en va pas à ta place.

**Participant1** : Ah wé.

**Participant7** : T'a besoin de s'que tu veux.

**Participant1** : Pis on rentabilise ses pas, avec d'la bouffe, pis d'la bière.

**Participant7** : Pis d'la bière !

**Participant1** : C'est comme le chausson avec ça.

**Participant7** : Bin oui !

**Participant1** : Ok, écran de commande casse-croute et déjeuner, là on est en train de travailler sur un projet de mettre dans les esprits que sa serait bon d'avoir un écran pour le casse-croute, comme chez Mcdo la comme chez Burger King comme chez euh.

**Participant7** : Tu sais c'est quoi Participant2.

**Participant2** : J'y va la chez Mcdo une ou deux fois par année, Pis-là dernière fois je suis allé voir t'avait numéro tel tel.

**Participant7** : Pis-là y'est vert au début, après y tombe jaune après y tombe rouge, Pis-là y'ont comme un p'tite pression de se dépêcher parce que la y flash, tin mon esti t'es en bas des stats.

**Participant1** : Ah c'est sûr.

**Participant2** : Ah moi j'ai pas vu tout ça là.

**Participant1** : c'est employé11 qui nous en a parlé un p'tit peu plus, y'a regardé le fonctionnement.

**Participant7** : R'garde prochaine fois tu vas voir.

**Participant1** : Je l'ai déjà vu flasher moi.

**Participant2** : Chez Mcdo?

**Participant1** et **Participant7** : Ouais.

**Participant1** : Y'a un *timer*.

**Participant7** : Regarde l'écran là, tu vois du coté de tes clients la ton écran est comme ça quand t'es client t'es capable de la voir, faque-là, là eux autre sont comme ça la pis icite a'vient rouge Pis-là a flash.

**Participant2** : Je suis jamais allé dans un heure de rush faque je l'ai jamais vu.

**Participant1** : Faque-là a mettons c'est à flash, parce qu'a vient rouge, parce qu'est du temps 30 secondes dépêche-toi calisse.

**Participant7** : Pis ça fait des stats.

**Participant1** : Ouiiii! Faque-là, là commande est fini, Pis-là y'a un p'tit piton, tu pèses sul piton, ok la commande est faite.

Un employé rentre et dérange la réunion.

**Participant7** : Ça là c'est le genre de projet que vous devez faire en comité aussi.

**Participant1** : Ouais.

**Participant7** : Mettons que là on en parle ici, tsé s'correct, mais c'est pas ici qui faut qu'on en parle, c'est le genre de projet qui faut parler en comité je sais pas quoi, comité4 mettons, c'est comité4, mais c'est comité2, c'est les deux.

**Participant7** : C'est ça.

**Participant1** : Faque-là l'objectif dans l'fond, l'idée est née on en avait déjà parlé dans le passé, que ça pouvait être une bonne idée, mais-là c'est comme un peu avec les commandes du serviceInt1, c'est comme de jumeler.

**Participant7** : Les premiers qui n'ont parlé c'est serviceExt2, dans l'temps qu'on n'avait pas, dans l'temps qu'on avait casse-croute pis déjeuner, pis, pis ils l'ont mis dans leurs recommandations, pis nous autre on peut comme dit t'a peu sti on se demande déjà si on va s'en sortir, on a pas ça de dépense de 6000.

**Participant1** : Pis du temps.

**Participant7** : Y'ont dit un jour vous allez être rendu là, Pis-là avec le serviceInt1, c'est que si y'a une possibilité par exemple que la serveuse qui se promène pour commander pour prendre des commandes aux tables à l'arrive à son écran de caisse au serviceInt1, a'commande pis ça apparaît chez nous, sans avoir besoin de dire, je vais avoir besoin d'un p'tit frite svp, avec tous les bugs de communication que ça peut eille je l'ai pas entendu y'a d'la musique chez vous.

**Participant7** : Quoi?

**Participant1** : Faque-là.

**Participant2** : C'est sûr que ça, ça serait hot.

**Participant1** : Faque-là au début l'idée c'était on fait tu les micros, pis au pire on aura une imprimante, mais-là tant qu'à faire une imprimante, *checkons* pour l'écran.

**Participant7** : Faque-là on est en monde exploration, faque y'a aucune décision faut explorer.

**Participant1** : Demander l'avis de notre monde, faut l'idée à émerger, faque on sait pas comment ça coute, on explore les données.

**Participant7** : Vous êtes tu d'accord, dans un sens on peut juste se dire, on est-tu d'accord qu'on amène ça en comité cuisine pis euh service avant.

**Participant2** : Moi chu d'accord, j'trouve C't'une bonne idée.

**Participant1** : Ah oué, pis ça améliore bin des problèmes à Participant3, je te donne un exemple, à l'arrive, Pis-là quelqu'un prend une commande pis à l'écrit pas que les œufs sont

tournés, Pis-là est là, mais-là y ma rien dit, je sais pas moi si mes œufs sont tournés ou pas, faut que je le demande au client pis j'ai l'air simpe on le demande deux fois.

**Participant2** : Y'a tu euh j'va plus loin parce que je connais rien la dedans, y'a tu possibilité pour qu'on aille un doublon d'écran dans cuisine pour qu'on voit quand y'a tellement de monde qui nous appellent pas, qu'on puisse traverser tu suite.

**Participant7** : Effectivement, ça fait partie des genres de questions à l'acheteur.

**Participant1** : Tsé l'écran de plus là ce qui coute cher à mettons c'est tu la programmation ou bin c'est l'écran, si c'est l'écran qui coute 3000\$ bin on verra, mais si c'est la programmation, pis l'écran c'est 500\$ de plus bin in mettra un écran.

**Participant2** : Ouais tsé comme sont rendu à 5 clients pis tout ce que t'entend c'est bip bip bip, pis tu l'entends dans cuisine, ben.

**Participant1** : Bin oui, tu vois tes commandes flasher en rouge tout le temps.

**Participant2** : Tu le sais la qui faut que t'aille en avant.

**Participant1** : Ça serait hot en taserviceIntlnash, bonne idée.

**Participant2** : Pas besoin d'attende qui t'appelle qui t'appelle pas, Ben-là je savais pas qu'il y avait tant de monde, le pad est fermé.

**Participant7** : J'espère que ça existehaha.

**Participant2** : J'espère moi aussi.

**Participant7** : Mettons haha. Tu peux-tu ça c't'idée là en parler à participant9 **Participant2**?

**Participant1** : Déjà le mettre dans sa tête.

**Participant2** : Inquiétez-vous pas que je vais y rentrer dans tête haha.  
haha.

**Participant7** : Faut juste que tu y dises, parce que c'est l'acheteur de ses affaires là, pis c'est l'installateur.

**Participant2** : OK.

**Participant7** : Faque si au moins tu commences à lui en parler, bin s'pour pas que tu oublies cette idée-là que tu y vends, Pis-là y va à porter aussi cette idée-là.

**Participant2** : J'y ai fait peur cette semaine à participant9 hier haha, y commence à aider Participant4 cette semaine, j'ai manqué de personnel y'étaient toutes malades pis j'ai su qu'il



était venu faire des sandwiches de temps en temps, Pis-là hier j'y ai dit : comme ça participant9 tu vas être bon pour venir nous aider dans nos banquets haha.

haha

**Participant7** : Participant9 des fois y'emmène pas son lunch y dit, j'y dit euh tu viens-tu manger à caf avec moi, Pis-là y me dit, ah bin j'va aller encourager le serviceInt2 haha

**Participant1** : S'correct il encourage la caf, il veut faire gonfler ses chiffres

**Participant7** : Bin oui il veut faire gonfler ses chiffres calice ahahaha, mais le mieux, tsé j'aime autant ça tsé, j'trouve ça drôle.

**Participant1** : S'correct, tsé eille en passant Participant2 la mon sauté je l'ai payé à 4 heures hier quand **Participant10** euh j'ai vu **Participant10**.

**Participant2** : Ça on veut mettre le menu toutes les jours pis mettre un menu + qui va être plus cher, parce que le saumon le monde l'aime Pis-là basa l'monde sont écœurer, ouais mais c'est le poisson qui est le moins cher. Faque on aurait du saumon tous les jours à 1.50 de plus pis on aurait un menu plus un peu plus cher.

**Participant7** : Avez-vous sonder la clientèle un peu.

**Participant1** : Bon point, mais à date, moi j'en ai parlé à client4, j'en ai parlé à client5, a part sa j'en ai pas parlé à des gens.

**Participant7** : Qui prennent le basa.

**Participant1** : Qui prennent le basa, faque-là admettons, à ceux que j'en ai parlé y'ont fait ah oui s't'une bonne idée, Ben-là faut en parler à plus.

**Participant7** : Pis-là avez-vous calculé le *costs*.

**Participant1** : Ben-là on va calculer la différence, mais oui, on l'a déjà calculé. Ensemble oui.

**Participant7** : Dans le menu plus ?

**Participant1** : Y'est déjà dans le menu plus.

**Participant7** : Y'est déjà dans le menu plus ?

**Participant2** : Oui y'est déjà dans le menu plus, Pis-là on mettrait tous les jours.

**Participant7** : Ouais mais, si on le met à tous les jours, j'peux-tu dire, prends pas de chance pis regarde si y'est calculé pis si y'est bon encore, parce que ça y vient dangereux en simonac,

ça me fait penser à production cantine que le jour où ça augmente, on peut tu s'assurer de la margehaha.

**Participant2** : Parce que tu vois la semaine prochaine le menu plus, j'ai les tortillas sans gluten, y coutent 4x le prix.

**Participant7** : Faque tu veux-tu faire un menu plus plus plus mettons.

**Participant2** : Ouais plus plus encore plus plus cher.

**Participant7** : Pis ça, ça serait quand mettons.

**Participant2** : Ben-là jeudi prochain, j'ai pensé que j'ai du crabe dans le congélateur, pis que j'en ai bin trop faque je ferais des tortillas froids avec une salade de crabe pis euh une salade de légume.

**Participant7** : Jeudi ça.

**Participant2** : Ouais.

**Participant7** : Pis tu l'appellerais comment, plus ?

**Participant2** : Faudrait y trouver un autre nom.

**Participant7** : Menu prestige ? Ou un autre nom, menu spécial?

**Participant1** : Euh menu gâte-toé.

**Participant2** : On peut pas l'appeler menu haut de gamme on peut pas l'appeler menu prestige, parce que c'est pas prestigieux.

**Participant7** : Nin parlez-en en comité1.

**Participant2** : Ouais ouais, euh ouais.

**Participant7** : Moi j'ai eu tsé un manner t'a dit j'pourrais faire de la bavette de bœuf, j'ai aucun problème, y'en a qui gagne 200 000 par année icite, pis 125 000 en moyenne, tsé j'ai aucun problème, mais faut que le monde soit au courant pis faut que le prix soit adapté.

**Participant2** : Oui.

**Participant8** : Les midis huppés.

**Participant1** : Quand euh.

**Participant2** : C'pas fou, c'pas fou.

**Participant1** : Quand j'parle des fois de concept haut de gamme ou bin d'un terme haut de gamme.

Interruption par le téléphone, Participant2 répond.

**Participant1** : Le monde y pense bah c'pas pour nous autres là, vous êtes une cafétéria, faque-là c'est comme d'arriver à un terme qui définit clairement qui est plus de qualité, sans qu'on.

**Participant7** : Sans qui nous juge.

**Participant1** : Sans qui nous juge qu'on se prend pour d'autres, quand on est juste une cafétéria, faque-là c'est ça, faque c'est comme un menu plus mais ça coche.

**Participant7** : Bin les menus gâte-toé.

**Participant1** : Ouais, euhmm.

**Participant2** : Tsé **Participant1** hier quand je parlais je disais j'avais pas passé toute mes fruits de mer, bin j'ai pas réussi à passer toute ma goberge, j'va à passer dans ma salade de crabe pis ça va allonger, parce que du goberge, c'est du faux-crabe.

**Participant1** : Oui.

**Participant7** : Faque on prend menu plus plus tu parles avec, sauf que menu plus existe tu encore, d'un sens, c'est qu'il va avoir plusieurs styles de menu plus.

**Participant1** : Comme admettons.

**Participant7** : Comme admettons ma te donner un exemple quelque chose que j'aime là c'est le poulet là, y vas-tu exister encore lui ?

**Participant1** : Oui.

**Participant7** : Là vous l'avez tu amené en comité ça cuisine, Pis-là s't'idée-là.

**Participant1** : Le saumon.

**Participant7** : Le plus plus, le saumon à toutes les jours.

**Participant2** : Ben-là j'en ai parlé à Participant3 hier...

**Participant1** : Mais non ça pas été amené encore.

**Participant2** : Pas encore, parce qu'on vient parler de ça-là.

**Participant7** : OK, mais.

**Participant2** : S't'une idée lancée que je pensais pas que ça se retrouverais dans le comité à matin.

**Participant7** : OK, là c'est un peu trop tôt pour dire go, mais parce que la si ça se plante, y vont dire, ouais mais vous l'auriez demandé on vous aurait dit notre opinion, consultez votre gang

**Participant8** : Pis mettons le menu ça va tu être à chaque jour le saumon ou une semaine sur 2.

**Participant2** : Quoi.

**Participant8** : Bin tsé le saumon.

**Participant2** : Bin le saumon l'idée ça serait de le mettre à tous les jours.

**Participant8** : Tous les jours.

**Participant2** : Ouais.

**Participant8** : Ça va tu le bruler mettons.

**Participant7** : Ouais ça va tu le bruler ?

**Participant8** : Ça vas-tu faire que y'a trop tout le temps de saumon pis ça devient récurrent.

**Participant2** : S'parce que y'a tellement de monde qui mange du poisson qui en mange pas parce qu'ils sont écœurés de manger du basa, pis y nous demande du saumon.

**Participant1** : On perd des clients à cause du basa.

**Participant7** : Mais oui mais.

**Participant8** : Tsé mettons si vous avez tout le temps le même ça va tu vous créer plus de pertes mettons, si ça sort pas autant que prévu ?

**Participant2** : Non parce que si yen reste je le passe dans les pokebowls.

**Participant1** : On a des options ast'heure.

**Participant8** : C'est bon.

**Participant1** : Mais oui faut consulter notre monde.

**Participant7** : Ouais c'est ça c'est de consulter le comité cuisine pis de consulter le comité client, ça serait un bon point ça.

**Participant2** : Ouais.

**Participant7** : C'est comme si nous on trouve des bonnes idées, mais faut se faire challenger pour qui soient encore meilleur ou ehh ou ehh se faire détruire notre idée haha Lundi mardi vous étiez en baisse pis mercredi jeudi vous êtes en hausse, pis euh lundi mardi, on s'entends,

mettons que au total vous êtes en baisse de 500\$, mais que la cantine est en hausse beaucoup, pis c'est vous autres qui alimentez la cantine, faque c'est positif, on essaie des choses pis c'est positif, faut que ça continue.

**Participant2** : On est en train de plancher sur un truc pour Noël, tsé les p'tits biscuits ça là c'est des emporte-pièces

[Participant2 montre des modèles de métal]

**Participant2** : ça là le but c'est que tu sois un p'tit biscuit pis après ça tu le mets dans ton café, j'ai pensé faire des chocolats avec de la crème fouetté pour Noël, ça serait hot ça.

**Participant1** : Euh démission employé12, une de nos employés serviceInt2 que euh à part parce que sa mère est malade.

**Participant7** : Ça fait tu longtemps qu'est là.

**Participant2** : Est arrivé.

**Participant1** : Est arrivé au début de la session. A'faisait quand même pas mal de quarts de travail pis était quand même bonne, euh , sauf que la faut la remplacer, parce que là a'l'a tout lâchée ses cours pis a repart en France le 21 novembre, faque c'est ça, pis on a un retour, le retour de employé13 qui était en stage Pis-là elle s'était désinscrit de toutes nos groupes pis j'peux pu travailler, j'ai pu le temps, demande moi pu **Participant1** j'ai pu l'temps, j'ai pu l'temps j'ai pu l'temps, faque on l'avait barrée, euh Pis-là à m'est revenu eille **Participant1** euh la finalement j'aurais du temps, je pourrais faire juste évènement4 par contre, faque-là j'ai faite ah.

**Participant7** : A'les as-tu déjà faite.

**Participant1** : Oui a les a'déjà faite, c'est notre première qui a fait les évènement4, faque moi mon objectif c'est de checker avec participant9, parce que à ma perception son relevé d'emploi est faite, mais-là moi j'ai quelqu'un qui veut faire évènement4 juste évènement4, j'suis content en tabarnak.

**Participant7** : On s'en calisse du relevé.

**Participant1** : Oui je le sais, mais comprends-tu.

**Participant7** : On est pas le seul endroit au Québec qu'on fait des relevés d'emploi a quelqu'un qui.

**Participant1** : Oui oui, Faque-là faut juste que j'aille une discussion avec lui pour que je fasse pas, employé13 est revenue pis a pas de punch, c'est juste ça.

**Participant7** : Ok ok.

**Participant1** : C'est l'inclure dans le processus de réflexion que c'est hot qu'à revienne.

**Participant7** : Je veux juste m'assurer que participant9 y dise pas, Ben-là son relevé d'emploi est faite on peut rien faire.

**Participant1** : C'est pour ça que je veux y parler avec le prochain évènement4.

**Participant2** : Mais-là suite à la démission d'employé12, on a tu fais des ouvertures de postes?

**Participant1** : Je l'ai su hier matin, euh non.

**Participant2** : OK.

**Participant1** : Faut s'assurer qui sont ouvert.

**Participant2** : On le statue tu que c'est ouvert.

**Participant1** : T'es-tu bonne pour en parler à participant9. Faque ça ferait le tour de notre comité, je vous remercie messieurs dames.

**Fin de la réunion**

## **ANNEXE 4 Verbatim de la quatrième rencontre**

Son présents participant 1,2 et 10

**[Début de réunion]**

**Participant1** : Bon retour sur le sujet du dernier comité, euhhen gros j'ai ramené pas mal les sujets dans notre réunion principale, euh faut qu'on parle du évènement1 commence la logistique qui est là, euhh faque on en parle sous peu.

Commande de la semaine prochaine, on regarde ça tantôt, suivi des nouveautés, ou est-ce qu'on en est rendu là-dedans, j'en ai ramener aussi tout en haut, ça s'est fait pis ensuite on va déterminer les sautés/menus ou menu + de la semaine prochaine, donc euh si on y va avec notre sujet faque, nos questions qu'on se posait au niveau du faque : **Participant1** trouve une solution avec **Participant10** afin de faire payer le juste prix pour les poitrines de poulet euhh ça été faite.

**Participant10** : Oui.

**Participant1** : Euh.

**Participant10** : On a atteint notre objectif.

**Participant1** : Ça tu été accepté ?

**Participant10** : Oui, euhh là y va nous rester les confirmations finales des quantités.

**Participant1** : Ok.

**Participant10** : Mais euhh Client2 m'a dit que c'était correct-là euh.

**Participant1** : On a été magicien **Participant2**.

**Participant2** : Y vont les payer les poitrines ?

**Participant1** : Oui.

**Participant10** : Oui.

**Participant1** : Mais ils le savent pas.

**Participant10** : Haha!

**Participant1** : On a fait de la magie.

**Participant2** : C'ai parce que sachant que dans une caisse de poulet entier j'ai 40 poitrines, pis si yen veulent plus que 45.

**Participant10** : 40.

**Participant2** : J'suis obligé d'acheter des poitrines individuelles.

**Participant10** : 40.

**Participant1** : **Participant10** a fait un set up dans l'fond ou squ'on a été capable de travailler avec le mini muffin ou s'que tu l'as vu.

**Participant10** : J'avais pas ajusté son prix.

**Participant1** : Ouain, faque-là on a été capable de mettre un prix juste pour le mini muffin, ce qui a fait baisser la facture, a avait mis en précaution des quantités de poulet supplémentaires, j'pense 5 unités ou quelque chose du genre.

**Participant10** : Ouais ben l'autre menu végé, l'autre option végé qui était là.

**Participant1** : Faque-là on a enlevé ses quantités la, pis au lieu de faire par exemple j'va dire un chiffre bâtarde, au lieu de le mettre à montantX, on l'a mis à montantY, pis le montantX x 195 portions nous ramenait à la même chose que si on chargeait montantY pour la cuisse pis montantX pour la poitrine, mais on le met à montantY pour toute pis on a travaillé avec des choses que eux voulait pô, pis au final eux ils payent, pis on a mis la mention, que l'année prochaine la poitrine et la cuisse de poulet allait être chargée selon le marché. Donc selon le prix de vente.

**Participant2** : selon le prix chargé normalement.

**Participant1** : Mais au final, tsé même si on refait le même processus l'année prochaine, y vont quand même la payer au final, pis on a mis une phrase a fin pour se protéger pour que ce soit plus clair l'année prochaine.

**Participant10** : Faque ça dans l'fond c'est tes deux copies, les quantités sont à confirmer s'pour ça que j'ai laissé en soumission.

**Participant2** : Mais faut que ça soit confirmer avant mercredi prochain parce qu'après ça je fais pu d'achat

**Participant1** : D'un point vue euhh k.

**Participant2** : C'est à moi aussi ça ?



**Participant10** : Oui c'est pour le déjeuner.

**Participant2** : Ahhh oui c'est pour le déjeuner !!

**Participant1** : Euhh, il est statué que les quantités doivent être validées au plus tard mercredi prochain. Avec le client dans le cas qu'il y a des changements après mercredi.

**Participant10** : Me semble que je lui ai dit lundi.

**Participant2** : Ahh c'est mieux, c'est mieux, vaut mieux que tu le fasses plus de bonne heure que trop tard.

**Participant1** : Faque lui sa date limite c'est lundi pis la eille y'é en retard, y'a jusqu'à mercredi pour se virer de bord, c'est parfait. Parce que dans les banquets de grande quantité, les autres traiteurs c'est 1 semaine pour les avis, pour les changements pour les annulations, etc.

**Participant2** : Ils veulent le c'est spaghetti avec le pain hamburger.

**Participant10** : Ben j'étais pas pour mettre un p'tit pain emballé.

**Participant2** : Ouais non.

**Participant10** : Ouais faque s'pour ça que j'ai mis ça.

**Participant1** : Ah ouais, emballé ça faisait des déchets.

**Participant10** : Ben oui il me l'aurait dit c'est sûr.

**Participant1** : Ça revient moins par cher exemple.

**Participant10** : C'est sûr que je me l'aurais fait noté là.

**Participant1** : Ah c'est l'fun ça fait restaurant, comme chez St-Hubert.

**Participant10** : Mais oui pis y'a ça pour le poulet pareil.

**Participant2** : Là y'ont les muffins avec le p'tit papier, c'est réglé ça-là.

**Participant10** : Ils vont l'enlever.

**Participant2** : K.

**Participant1** : Ils vont l'enlever eux-mêmes ?

**Participant10** : Pour s'assurer qu'ils vont dans le compost.

**Participant1** : Ahhh, pour pas que leurs participants fassent n'importe quoi avec, c'est pas con pareil, un bel entre-deux là.

**Participant10** : Oui.

**Participant1** : Euhh parce que là.

**Participant10** : Ça que j'y ai dit, regarde je te cacherais pas que même si y'a pas de papier à enlever sur des plaques avec du papier avec du papier sulfurisé, qu'est-ce que tu penses qu'on fait avec le papier sulfurisé, il va a poubelle, y'é pas compostable, y'a fait ouais, j'pense qu'on est mieux d'y aller avec le papier.

**Participant1** : Ouais, c'est ça, un manner y va n'avoir des déchets, c'est juste qu'y en a un pire que l'autre pis c'est l'option que vous voyez faque.

**Participant10** : C'est ça haha

**Participant1** : Ben là euh on est mieux d'être conscientisé pis faire les bonnes choses.

**Participant10** : Je préférerais y dire toute la vérité.

**Participant1** : On peut faire un tour de magie, mais ça correspond pas aux valeurs.

**Participant10** : Non c'est ça.

**Participant1** : Euhhhh, au niveau de la logistique pour le faque, là euh on s'était dit qu'on commencerait à en parler sans toute entre dans le détail, mais on sait qu'au niveau du dîner.

**Participant2** : C'est pas un dîner c'est un souper.

**Participant1** : Oui.

**Participant2** : Haha!

**Participant10** : T'es d'accord.

**Participant1** : Je trouve ça super cool qu'on s'en parle, j'aurais été ailleurs, j'aurais fait rentrer trop de monde pour le dîner haha!

**Participant2** : Moi j'ai déjà averti Participant4.

**Participant1** : Euh Participant4 sert.

**Participant2** : Euhh Participant4 c'qu'à va faire, moi j'va toute faire la préparation, pis un coup qui va juste rester de la finalité à faire moi je dis, bye bye.

**Participant1** : C'est ça qu'on avait fait l'année passée.

**Participant2** : Oui.

**Participant1** : **Participant2** rentre pour faire la mise en place et la préparation.

**Participant10** : Mais toi quand on va être rendu au service tu seras pu là.

**Participant2** : Tsé j'va m'assurer que tout est correct, parce que si sa y'a des affaires, j'va peut-être faire ça par Participant3 là, j'pense que ça on va être obligé de le monter samedi.

**Participant1** : Je pense qu'on va devoir faire un p'tit meeting avec Participant4, qu'à sache un peu toute le *set-up*.

**Participant2** : Elle était là l'année passée.

**Participant1** : Oui j'suis d'accord, mais je préfère qu'on se prépare un peu, tsé à limite au lieu de se préparer pendant 1h on va se préparer pendant 30 minutes de temps dans cuisine.

**Participant10** Je serais curieux de voir, : eille Participant4 tu t'en souviens-tu, t'a fait comment pour ça, ça, ça. Pas mal sûr qu'elle va avoir 75% de bonnes réponses, mais à va se planter sur 25. Est-ce que je m'essaye pour qui nous aide pour qui nous aide à amener le plateau de distribution.

**Participant2** : Moi j'essayerais pas.

**Participant1** : Moi non plus, j'va te dire s'que je suis en train de réfléchir c'est, est-ce que ça nous aide vraiment ou ça nous nuit, pis j'ai l'impression que ça nous nuit, parce que pendant que nous on fait notre préparation pis on est rendu dans le go pour livrer, ben toute se gère à l'interne dans famille, si nous autres pour une raison x on a un p'tit bug, des bugs, on en a tout le temps des p'tits, pis on l'gère pis ça marche. Mais si t'a quelqu'un de l'événement qui voit qu'on a un bug, c'est un peu de la merde.

**Participant10** : Ouais ça peut faire monter le niveau d'anxiété.

**Participant1** : Tsé eux sont déjà stressé pour leur événement, pis là le p'tit buffet y peuvent le voir plus gros pis vouloir s'ingérer, ouais pis j'préfère pas.

**Participant2** : Tu sais-tu quoi, tsé l'année passée, y'avait toi moi.

**Participant1** : Employé15.

**Participant2** : Y'avais-tu un plongeur.

**Participant1** : Oui.

**Participant2** : Mais-là, vu qu'on a employé16 qui fait de la plonge pis du service, on peut tu mettre employé16 au service.

**Participant1** : Ben oui.

**Participant2** : Pis euh après ça qui fasse la plonge.

**Participant1** : Ben oui.

**Participant10** : Parfait ça.

**Participant2** : Parce que Participant4 faut qu'à fasse cuire les frites aussi, faque euh j'pense que l'année passée, si ma mémoire est bonne, employé15 y'aidait à monter les boîtes, pis quand son chariot était plein il allait les livrer, si ma mémoire est exacte, me semble ben que c'était comme ça que ça fonctionnait, pis on avait employé17 aussi, il faisait et du service, et de la plonge, tsé s't'un doublé, on a pas besoin d'un serveur et d'un plongeur on a un qui fait les deux.

**Participant10** : Employé15 y'avait livré avec quoi, avec un chariot.

**Participant1** : Des échelles, des chariots.

**Participant2** : Son chariot, toute son chariot était plein, y'était allé livrer parce que y'en a qui jouaient tout le temps, faque à tout bout de champ, y'allait livré faque le monde arrêtaient de jouer pis y, ça marché comme ça.

**Participant1** : Service, 1 employé + Participant4, ensuite de ça, pas besoin de caissier, on a besoin de

**Participant10** : Ça reste chaud ça ?

**Participant2** : Ben moi j'avais averti j'avais vraiment averti client2 que oui ça va rester chaud dans ton plat vert, mais ça risque d'être humide, les frites risquent de ramollir, le plastique ça apporte de l'humidité.

**Participant10** : Ça fait de la condensation.

**Participant2** : Mais euh non y m'a dit que c'était correct, y m'ont dit que tout était correct, pis on va mettre un réchaud à souper avec les sauces là, pour qui se servent eux-autres même, mais tsé je leur mettrai pas 4 fois de sauce, si un manner y a un qui.

**Participant10** : On vous laisse une soupière, mais vous êtes mieux de la surveiller : mais la y me dit qu'au pire y peuvent se prendre un plat pour plusieurs personnes.

**Participant2** : Ça oui, c'est juste qu'y faut qu'y en aille pour tout le monde.

**Participant10** : Je vais l'avertir.

**Participant2** : Le *self-service* là on le sait que c'est souvent ça qui arrive, on vérifie tous les jours dans soupe, le gars y me gueule après y'é : y'a pas de légume dans ta soupe : t'aurais vu l'gars avant toi y'avait juste des légumes dans son bol.

**Participant1** : K, plonge, un employé, employé16, service1, employé, employé16 + Participant4 on a après ça, cuisson des frites 1 employé.

**Participant2** : Tsé **Participant1** le poulet c'est pas dur à servir, moi je pense que si mettons pour la première batch **Participant10** à l'aide pour la première batch, pis qu'à va la livre pis que Participant4 fait des frites au fur et à mesure, j'pas sûr qu'on a besoin d'un autre employé.

**Participant1** : Ahan, ahan, ouais.

**Participant2** : Parce que dans le pire des cas on peut s'ouvrir la friteuse en avant aussi plutôt que voyager en avant, en arrière en avant.

**Participant1** : Ben oui, vraiment.

**Participant2** : À pourrait faire une première batch de frites dans friteuse ici, après ça faire en avant.

**Participant1** : Bennn est bonne pour en faire pas mal en avance, parce que c'est pas long à cuire.

**Participant2** : C'est 4 minutes là tsé tu fais ta première batch, t'a met dans ton bac, t'en décolle un autre, tu vas servir ceux-là, ça sonne, tu vas chercher l'autre, tsé euh, parce que l'poulet c'est vite faite-là, tu pognes ton poulet, tu le mets dans le bol, tu mets un peu de salade de chou, tsé ton p'tit pain c'est quelque chose de facile à servir.

**Participant1** : Tsé au final là.

**Participant2** : Les c'est spaghetti-là vont être déjà portionnés, ça aussi sa sera pas dur à servir.

**Participant10** : Ouais.

**Participant1** : Faque tsé on a besoin de employé16, Participant4, **Participant10** moi je pense qu'on a besoin d'un autre employé, pour, un back up-là, dans le sens ou, un employé peut euh soit je te donne un exemple, un des bugs, qu'on a eu l'an passé c'est les sauces, faque-là on s'est rendu compte que mautadit qu'y faut *cupper* les sauce, pis le bug c'est qu'e c'était plus long que s'qu'on pensait, faque-là on s'était pris des p'tites choses.

**Participant2** : Mais c'est ça le bug, mais le bug on l'aura pas cette année parce que la sauce est déjà dans une soupière, déjà là-bas pour qu'ils se servent eux autres mêmes.

**Participant1** : Grmlrg.

**Participant2** : T'écoutes pas quand on parle c'est ça qu'on disait tantôt haha!

**Participant1** : C'est *hot* han.

**Participant2** : C'est *hot* han, que ouais.

**Participant1** : Ben-là. Moi j'va vous dire.

**Participant2** : Tu vas enlever eux ce que t'as laissé dans ta tête par rapport à Participant4-là pour écouter ce que nous autres on te dit pis regarder aussi.

**Participant1** : Non mais c'est mon expérience à moi-là, eux l'année passée j'ai été traumatisé.

**Participant2** : K.

**Participant1** : Ça ma stressé, faque-là c'est bon, Participant4 les frites, employé16 table chaude et fait la plonge.

**Participant10** : Y'ais tu rapide employé16.

**Participant1** : À plonge oui.

**Participant10** : Haha! Mais-là je te parle pas de la caisse.

**Participant2** : Non mais dans le pire des cas, là on peut si, y'ais tu là demain employé16 ?

**Participant1** : Oui.

**Participant2** : On le checkera, on le *timera* voir si y'é bon, pis christie, c'est vraiment pas long à servir, dans le pire des cas on met employé16 à faire des frites pis Participant4 au service.

**Participant10** : Ouais.

**Participant2** : Tsé un ou l'autre là, faire des frites c'est tel que tel, c'est 4 minutes, faque que.

**Participant1** : Ben là j'suis d'accord, mais mon instinct me dit que ça prend un employé de plus, quitte à faire s'en aller si tout est beau, moi là c'est comme, je veux que **Participant10** ait une sécurité, je veux que Participant4 ait une sécurité.

**Participant2** : Mais tu sais que je pars jamais tant que je suis pas sécurée moi-même.

**Participant1** : Mais tu sais que je veux pas que tu fasse des heures.

**Participant2** : J'veux pas en faire, mais j'ai pas le choix de rentrer là.

**Participant10** : Mais veux-tu que là, la personne au, à pourrait faire rentrer quelqu'un avec toi pour produire le déjeuner du lendemain.

**Participant1** : Parce que si y'a quelque chose qui va mal pour le souper, pis en plus faut que tu rentre le lendemain.

**Participant2** : Je rentre pas le lendemain, je rentre pas le dimanche.

**Participant1** : Ah non.

**Participant2** : On le fait le samedi.

**Participant10** : Faut qui soit préparé c'est tout.

**Participant2** : Mais qui qui peut rentrer, mais moi je pensais que Participant4 a l'allait m'aider pour faire ça.

**Participant10** : Ouain.

**Participant2** : Parce que les mini muffins euh.

**Participant10** : C'est pas ben long.

**Participant2** : Ben non, c'est rien de trop long-là dedans, le plus long à faire ça va être de rouler les p'tites charcuteries, c'est ça qui va être le plus long à faire, parce que les trempettes de fruits c'est pas compliqué, les mini muffins, on en fait tellement haha, plateau de fromage c'est pas si long non plus ce qui est le plus long c'est les les charcuteries, parce que là on s'entend que c'est pour souper, mais je vais faire couper mon poulet le vendredi par Participant3 au complet, parce que c'est des poulets complets, elle a va me le couper, moi le samedi je vais rentrer quand même assez de bonne heure pour toute le préparer parce que-là y faut que je pognasse plusieurs fois, euhh faut que je l'imbibe de *pampers*, après ça y faut que je l'imbibe de partout, il faut que je le réassaisonne

**Participant1** : Tu penses rentrer à quelle heure.

**Participant2** : Euhh pam pam lam euhh je pense que je vais rentrer aux alentours de 11h30-midi dans ces eaux-là, dans ces eaux-là, parce que je j'veis faire précuire le poulet pour être sûr qu'il est sécuritaire, on veut pas leur laisser du poulet cru à cuire parce que non non non. La cuisse pis la poitrine, c'est vraiment pas le même temps de cuisson, faque j'va faire

précuire le poulet faque eux j'veux pas avoir à recommencer, je veux pas à avoir à recommencer, j'veux être là pour le souper, j'va pas être là pour toute le souper, mais j'veux être là pour le starter pour m'assurer que tout va bien.

**Participant1** : S'assurer que tout est beau, c'est bon, j'aime ça.

**Participant2** : Parce que je veux pas là, c'est moi aussi, c'est mon nom, je veux pas que de merde qui.

**Participant1** : Pis Participant4 arrive à quelle heure ?

**Participant2** : Participant4 je la ferait arriver, ben pour préparer tout ça, je la ferais arriver vers euhh, 2h.

**Participant1** : Euh.

**Participant2** : J'ai des pains à plaquer, j'ai des salades de chou à faire, j'ai plein de d'accoté à faire, j'la ferait peut-être bien rentrer à 1 heure.

**Participant10** : C'est ça que j'ai pensé.

**Participant2** : Ouais parce que, bon, là y'a pas de dessert, yé yé.

**Participant1** : K 13h la fermeture.

**Participant2** : Ouais.

**Participant1** : Employé16, serait comme, ou l'employé qui sera là.

**Participant2** : Mais mais c'est parce que là y va avoir du lave-vaisselle avant que le service commence, faque je le ferait rentrer à 4h, histoire qu'il me lave toute la vaisselle au complet pis qu'on puisse le *brief*, pis si y'a d'autres choses à faire qui puisse nous compléter, pis que si ça me donne une chance de m'en aller, je m'en aille.

**Participant1** : Le souper commence à quelle heure?

**Participant2** : 6.

**Participant10** : 18h.

**Participant2** : Parce qui va avoir toutes les panes de poulet, les pleins d'affaires à laver.

**Participant1** : Ouais on est mieux d'en faire à l'avance plutôt que de partir tard.

**Participant10** : Ouais.

**Participant1** lis ce qu'il a écrit.



**Participant1** : Euhh faque ça fait pas mal le tour pour la logistique en gros-là.

**Participant2** : Parce que le buffet froid on let fait, mais la cantine vont tu venir le ramasser ?

**Participant10** : Oui. K.

**Participant2** : Moi au pire samedi je vais aller le porter à la cantine, ouais pour être sûr que que y'a rien oublié ici là.

**Participant10** : Au lieu qui ferme pour venir chercher ça, je peux aller lui porter.

**Participant2** : Parce que moi je pense pas qu'on ait besoin d'un autre employé

**Participant1** : Sérieusement je pense pas.

**Participant10** : Je pense pas.

**Participant1** : Ici-là, au souper ou vous me parlez-là.

**Participant2** : Ouais au souper, parce que y'a moi y'a **Participant10** y'a participant 4 et y'a employé16.

**Participant1** : K.

**Participant2** : Tsé **Participant10** là a'va faire de la livraison, tu t'en souviens-tu l'an passé y'avait aucune expérience, là **Participant10** a l'en a de l'expérience faque en plus est capable de faire du service faque si y'arrive quoi que ce soit, ben je suis convaincu que.

**Participant1** : Que l'équipe est correcte.

**Participant2** : On a pas besoin d'un autre.

**Participant1** : K.

**Participant2** : Pis Participant4 c'est pas une deux de pique non plus, pis je reste là juste pour être sûre que.

**Participant1** : D'un coup que.

**Participant2** : Tsé c'est rien que du poulet, si c'était des affaires *fancy* qui faut monter des assiettes, je dis pas, mais la tu mets ça dans les assiettes avec un plat vert pis un peu de salade de chou, pis merci bon soir.

**Participant1** : Bon, ben correcte.

**Participant10** : Tsé à la rigueur si t'a le temps de commencer du service pis du poulet là on peut peut-être se préparer des étapes à l'avance.

**Participant1** : Mouais c'est ça.

**Participant10** : Tsé mettre des salades de chou dans des plats.

**Participant2** : Ben oui.

**Participant10** : Tsé.

**Participant1** : Bon moi c'est doux à mes oreilles, mais tsé des fois on me dit, : tsé ta tu coupé, ta tu enlevé du monde, non non, j'veux juste être sûr que l'équipe est solide pis si vous me l'assurez, c'est parfait, c'est ce que je veux.

**Participant10** : Moi je devrais arriver autour de la même heure que employé16, vers euh 3h30, pour m'assurer que toute la vaisselle est correcte.

**Participant2** : Tsé c'est toute des plats verts, ce qu'on va avoir dans les ustensiles, on va avoir besoin d'ustensile, va falloir se mettre un réchaud à soupe là-bas.

**Participant1** : Quelle heure euh.

**Participant10** : 3h30-4h.

**Participant1** : K...

**Participant10** : J'veis déjà avoir préparé d'avance la vaisselle pour le dimanche

**Participant1** : Ok cool.

**Participant10** : C'est que.

**Participant2** : Le dimanche c'est tu dans le P0.

**Participant10** : Euh ouain, faut probablement se revirer de bord.

**Participant1** : K, euh moi je serais prêt à passer au prochain sujet, à moins que vous ayez d'autre choses à rajouter.

**Participant10** : Non.

**Participant1** : C'est bon.

**Participant2** : Ben-là moi je veux voir les autres commandes aussi.

**Participant1** : on est là.

**Participant10** : je t'ai amené la soumission mais c'est encore à confirmer là on devrait se parler aujourd'hui le monsieur, mais je te l'ai amené quand même pour que tu te fasses une idée voir si y'a des choses ben ben compliquées.

**Participant2** : K, j'vais garder quand même la soumission.

**Participant10** : Oui.

**Participant1** : C'est quand c'est quoi.

**Participant2** : Mardi.

**Participant10** : Mardi midi euh montantX, c'est un buffet froid.

**Participant1** : K

**Participant2** : Celui de samedi on le rentre tu là-dedans aussi lui.

**Participant1** : Lui de samedi ça, ouais ouais, on va le mettre.

**Participant10** : Ben c'est samedi et dimanche là sur la même.

**Participant2** : MontantX.

**Participant10** : Ensuite euhh, jeudi a, on va avoir à produire un souper c'est spaghetti.

**Participant2** : Yeahh.

**Participant1** : Ah j'ai parlé avec un des organisateurs, y'avait comme une table pis-là y m'a dit qui qu'y avait essayé de te rejoindre, je sais pas si tu l'as, y'avait pas eu de réponse, mais à ma peut-être répondu, mais à pas mon bon courriel, Mais-là j'y ai dit : tu l'as-tu appelé ? Y dit oui, : ok, t'as-tu laissé un message ? : non, faque-là sache qu'il veut te parler, je sais pas pourquoi.

**Participant2** : On avait fait ça nous autre l'année passée ce c'est spaghetti là ?

**Participant1** : Possible, c'est-tu le serviceInt1 qui va servir ? Ou nous autre on fait juste.

**Participant2** : Non y viennent juste le chercher.

**Participant10** : Non y viennent le chercher, ils voulaient le faire ici, mais euh euh y sont trop pour être dans le [numéro de local] pis euh.

**Participant1** : Sont dans le serviceInt1 ?

**Participant10** : Non employéExt2 y'a rien voulu réserver pour euh autres, je sais pas pourquoi, y'a peut-être un... un 4 ou 4-7 à minuit ce soir-là ou quelque chose déjà.

**Participant2** : Ok.

**Participant10** : Ils le font aux Chevaliers de Colomb.

**Participant1** : Ahh, ils viennent chercher le c'est spag icitte, pis y s'en vont aux Chevaliers de Colomb, K.

**Participant2** : Faque-là ça veut dire qu'on fait rien chauffer.

**Participant10** : C'est ça, c'est à produire.

**Participant1** : Y font chauffer là-bas, K.

**Participant2** : J'fais le c'est spaghetti.

**Participant10** : Ouais.

**Participant2** : J'le portionne euh, je leur mets des chaudières de sauce pis merci bonsoir, envoyez plein, plein des banquets comme ça haha!

**Participant1** : Pis y'ont de quoi pour chauffer aux Chevaliers de Colomb?

**Participant10** : Ouais.

**Participant1** : K.

**Participant10** : J'ai posé la question.

**Participant2** : De toute façon quand même que je fais chauffer, s'y y s'en vont ça sera pu chaud.

**Participant1** : K, ça représente combien de sous ?

**Participant10** : MontantX.

**Participant1** : Tabarnouche.

**Participant2** : Tout rond han, fait tu ta commandes a un papier à signer, j'vais faire plus de sauce parce que la semaine prochaine j'en ai un c'est spaghetti au menu.

**Participant1** : K, ensuite de ça.

**Participant10** : Ben... euhh dans l'fond on va s'assurer qu'on a le stock nécessaire, le vendredi 16 novembre les smoothies pour évènement6, Client1.

**Participant2** : Quand même 60 smoothies.

**Participant1** : C'est combien.

**Participant2** : MontantX.

**Participant1** : MontantX, mais pas montantX cruchons.

**Participant2** : On parlait de prix.

**Participant1** : Ahh k, han par chance.

**Participant10** : Haha! On parle de 120 unités.

**Participant1** : MontantX. Mais c'est quand même pas dans des cruchons haha!

**Participant10** : Des *smothies*.

**Participant1** : Des *smothies* haha! C't'un nouveau concept haha!

**Participant2** : Aweille mon cruchon haha!

**Participant1** : Bon vendredi cette semaine ça se passe à quelle heure on livre.

**Participant10** : Euh va falloir organiser la logistique, parce c'est la nuit des sports.

**Participant1** : Ben.

**Participant10** : Faque se serait le soir, mais la caf à ferme à 14h faque-là j'y ai parlé d'y faire un autorisation d'accès pour la caf pour qui viennent les chercher, ou parce que.

**Participant2** : Y'ont pas de frigos là-bas eux-autres.

**Participant10** : Ben.

**Participant1** : C'est où.

**Participant10** : Au pavillon3.

**Participant1** : Ah mais on pourrait leur vendre des smoothies pis qu'ils aillent les stocker dans les frigos du pavillon3 haha!

**Participant10** : Ben c'est ça qu'ils vont faire ultimement, Mais-là il faut déterminer l'heure à laquelle ça va être.

**Participant2** : On va s'faire crucifier haha! Ouuuu on va se faire mordre haha!

**Participant10** : C'est peut-être pour ça qu'ils veulent faire tard haha!

**Participant1** : C'est pour ça, ils veulent se cacher haha! On aurait fait ça pour le diner normalement maison a peur de employéExt7.

**Participant2** : Je sais pas si à le sais han.

**Participant1** : J'sais pas.

**Participant2** : J'espère que non, si sa vient à ses oreilles, si sa vient à ses oreilles, ça va faire mal.

**Participant1** : Ouais, k, mais ça on est bon pour faire une grande quantité pis c'est eux autres qui les, qui les versent.

**Participant10** : Ouais, eux y les rebrassent.

**Participant1** : C'est parfait.

**Participant2** : C'est pour ?

**Participant10** : Vendredi.

**Participant2** : Faque ça va me prendre du blanc d'œuf.

**Participant10** : Euh non, non.

**Participant1** : Non.

**Participant10** : Faut sortir la recette, c'est pour ça que j'ai écrit recette euh.

**Participant1** : Oui, parce qu'on a fait une recette spéciale pour arriver dans leur prix, on la sort tu tu suite.

**Participant2** : Ouais parce que je veux avoir la recette parce qu'il faut voir ce qu'il faut que j'achète.

**Participant1** : On l'fâ.

**Participant2** : Drette-là. Ouais combien j'ai besoin de yogourt, combien j'ai besoin de fraises, combien j'ai besoin.

**Participant10** : Savez-vous quoi j'ai reçu des tortillas pizza au peppéroni hier.

**Participant1** : Ahh wow. Sais-tu quoi, c'est moi qui les as faite! Ah wow haha! On a un *cost* de 40% sur les tortillas pizzas, faque-là faut en faire, là les autres tortillas on a des *cost* de 50%, avec les prix augmentés.

**Participant2** : Je sais que là Participant7, j'ai pogné Participant9, : faque comme ça Participant9 tu vas être bon pour venir m'aider à faire des banquets bientôt, : ah ben-là ah ben-là haha!

**Participant10** : Participant9 y'é quand même pas pire, mais sur le roulage des wraps, y pourrait gagner en rapidité là, mais y'é pas pas pire.

**Participant1** : Y'a fait du chemin en tabarnak.

**Participant2** : C'est ça que j'ai dit à Participant4, j'ai dit quand j'étais au serviceInt2, jamais, jamais, HAMAIS, j'aurais eu l'idée.

**Participant10** : Que participant9 puisse t'aider.

**Participant1** : Puisse un jour.

**Participant2** : Ouais ouais, t'est chanceuse j'y ai dit compte toi chanceuse [à Participant4], tu fais ben de lever des flags pis de dire que t'es toute seule pis que t, as besoin d'aide, mais jamais j'aurais cru que participant9 viendrait dans cuisine l'aider, Participant4 à me disait, **Participant10** a surement déjà fait ça, tsé participant9 c'est pas un cuisinier Participant4, déjà qui vienne dans cuisine te faire du stock. Ah ouais.

**Participant2** : C'est magique.

**Participant10** : C'est irréal. Wa wé, j'en roule au moins deux et demi pendant qu'il en roule 1 mettons, mais écoute, mais y'é super bon pour les couper pis les placer dans les contenants, on fait un team d'enfer.

**Participant2** : C'est correct, c'est correct.

**Participant10** : Y'é placent y'emballe.

**Participant2** : J'aime ça moi, j'appelle ça du vrai, vrai vrai travail d'équipe.

**Participant10** : C'est ça que Participant4 devrait faire avec eux-autres.

**Participant2** : Pis Participant4 elle ça-là sécurise parce que là, à voit qu'elle est pas vraiment toute seule, parce que là a'paniquait quand les employés étaient toutes malades pis que a l'était pogné toute seule, j'y ai donné un p'tit coup de main, j'y ai donné ce que je peux donner, mais-là a me dis ça qu'elle était toute fière, **Participant10** pis participant9 sont venus faire du stock haha!

**Participant1** : La conclusion c'était fraise/banane sans œuf.

**Participant10** : *Yes.*

**Participant1** : On avait aux fraises, aux bananes pis on a fraise banane, k.

**Participant2** : Si on met pas d'œufs on met quoi, juste du yogourt pis de la fraise/banane?

**Participant1** : Ouais, tu rajoutes mettons, les fruits c'est tout le temps le même poids, si mettons au total on a 150 grammes de fruits, ben y'en a un que c'est 150 grammes de bananes, aux fraises c'est 150 de fraises pis fraise/banane, tu fais 75/75 mettons. Pis l'œuf est remplacé par du lait, c'est la même recette, on le sort.

**Participant2** : Faque c'est la même recette, sauf qu'il n'y a pas d'œufs.

**Participant1** : C'est la même recette sauf que y'a rien de pareil haha!

**Participant2** : De toute façon c'est moi qui a rien compris.

**Participant10** : Là c'est 150 grammes de fruits.

**Participant1** : On va le regarder pour être sûr à 100%. C'est 125 grammes de fruits, 125 grammes de fruits, euh on a le gruau comme d'habitude, euh 25.

**Participant10** : 15.

**Participant1** : On a l'eau, 45 grammes.

**Participant2** : Depuis quand on met de l'eau dans les smoothies.

**Participant1** : Toujours.

**Participant2** : J'sais pas, j'savais pas, de toute façon c'est pas moi qui va le faire la préparation, c'est euh par quelqu'un d'autre, mais je veux savoir pour moi mes achats, de l'eau sa coûte cher haha!

**Participant10** : Très cher de de nos jours.

**Participant1** : Mettons que tu prends une recette de gruau, ça dit pas mal systématiquement de prendre de l'eau, on va mettre de l'eau dans le gruau.

**Participant2** : J'en mange pas du gruau.

**Participant1** : Ah non, j'en ai mangé en fin de semaine.

**Participant2** : Je déteste ça, ça d'l'air d'avoir déjà été mangé haha!

**Participant10** : 125 de fruits, 25g de gruau, 45g d'eau, 100g de yogourt et 170 ml de lait.

**Participant1** : Un total en théorie.

**Participant2** : Dis-moi dont combien je vais avoir besoin de lait.

**Participant1** : 170 ml.

**Participant10** : 170 x 120, c'est ça qui fait la quantité totale, une vache à lait.

**Participant2** : 20L faque ça veut dire qu'y faut 2 vaches à lait, ça c'est pour vendredi, samedi prochain.

**Participant10** : Vendredi prochaine.

**Participant2** : Bon ça, ça veut dire que qu'avec le laitier qu'on a y faut pas l'oublier ahh y'é même pas capable de prendre une commande, sacremouille que j'ai hâte qu'on change.

**Participant10** : C'est lui qui nous a refusé han au début en passant.

**Participant1** : Faut qu'on en parle justement parce que là on est sous contrat, pis là on peut se retirer de ce contrat-là euh, on va fini ça je l'imprime.



**Participant2** : Ben t'as pas besoin d'imprimer, **Participant10** me l'a tout écrit.

**Participant10** : Mais au moins on se garde une trace.

**Participant1** : On appelle ça recette pas cher, comment qui s'appelle déjà l'évènement.

**Participant2** : *Cheap* haha!

**Participant10** : Évènement6.

**Participant1** : Évènement6.

**Participant2** : Lui y voulait un prix s'pour ça que vous avez faites ça.

**Participant1/Participant10** : Ouais.

**Participant1** : Tsé on a été capable d'y vendre au prix qu'y faut le vendre pis lui sa atteint ses objectifs de budget faque tout le monde est content.

**Participant2** : Est-ce que vous avez essayé de voir si ça change beaucoup le goût ?

**Participant1** : Euhh non.

**Participant10** : Euhh ben ça changera pas le gout, ça change juste le niveau de protéine, on change juste l'œuf dans le fond.

**Participant1** : En faite là.

**Participant2** : Ça doit pas changer tant que ça parce que moi, j'en met pas d'œufs dans mon smoothie quand j'en fait, je mets, j'ai fait avec euh des cailles.

**Participant1** : Au gout là, y'ait meilleur parce que le blanc d'œuf y fait comme amoindrir, pis là on rajoute du lait faque y'é meilleur. Euhh k.

**Participant2** : Des banqueteuses on en avait tu d'autre après ça.

**Participant10** : Non.

**Participant2** : K.

**Participant1** : Ok ok, faque-là sa ressemble un peu à ça.

**Participant2** : Pour le yogourt ? Pour le yogourt 125g x 120, non le yogourt c'est pas ça pantoute.

**Participant1** : Non le yogourt c'est 100g.

**Participant2** : Ça veut dire que ça me prend 10kg.

**Participant1** : K, au niveau de notre suivi des nouveautés, euhh grignotines de tortillas assaisonnées.

**Participant2** : Euh ça, ça été faite, pis là j'ai vu hier, le, le truc que Participant6 nous a remis, c'est trop chargé, sur Facebook là, je trouve que je sais pas.

**Participant1** : J'ai vu passé de quoi, mais j'ai pas trop regardé celui-là.

**Participant2** : Parce que toute est, pis tsé ça fait un p'tit peu je sais pas.

**Participant10** : Regarde les sandwiches auraient dû être dans les assiettes.

**Participant2** : Ouais parce que les sandwiches sont trop tout nus dans leur grande assiette, pi son dirait que c'est empilé un par-dessus l'autre, j'ai mis mon commentaire, me semble que ça fait trop serré, quelque chose.

**Participant10** : Groupe regarde l'affiche.

**Participant1** : Ouain.

**Participant2** : Tsé toute est empilé un par-dessus l'autre pis là les sandwiches dans leur grande assiette tu seul c'est pas beau.

**Participant1** : C'est pour le dépliant.

**Participant2** : Ouais, parce que là, t'a la salade, le craquelin de mousse, euh non de guacamole ta les cheesecakes, ta les deux nouveaux sandwiches, je mettrais pas tout ça à la même place.

**Participant1** : Eumm non.

**Participant2** : Là on dirait que c'est emboité un par-dessus l'autre.

**Participant1** : Ouais on dirait que ça fait cabane à patate là le cadre aligné de la cabane à patate.

**Participant2** : Ouais y, avait pas de place y'a tout crisser ça là, c'est ça que je trouve.

**Participant1** : C'est pas extrêmement laid, mais j'suis pas fier.

**Participant10** : Effectivement là.

**Participant1** : Ça me rend pas fier comment on a déjà faite.

**Participant2** : Non, non, parce que là on dirait que la salade est écrasée, on la voit même pu, parce qu'on voit juste le reste, je trouve que les assiettes sont trop grandes pour le reste des sandwiches pis trop grandes pour le dessert aussi.

**Participant1** : Ouais.

**Participant2** : Ouais tsé le dessert au pire j'la mettrais rectangle là.

**Participant1** : On voit pas le produit là, on voit l'assiette.

**Participant2** : Han han.

**Participant1** : Tsé y'aurait pas fallu qu'il y aille d'assiette.

**Participant2** : Faudrait qu'elle les coupe les assiettes quitte à faire juste des petits rectangles, comme des assiettes rectangles, est capable de faire ça surement avec son Photoshop.

**Participant1** : On peut y demander, l'assiette prend trop de place la création est laite. K, ça marche pas.

**Participant2** : Bon ben on a un comité demain, ben on y en parlera de ça demain.

**Participant1** : J'trouve ça tannant de remettre le même commentaire (sur Facebook), faque je le dirai verbalement là.

**Participant2** : Ouain ouain.

**Participant1** : Pour pas.

**Participant2** : Pas les déprimer. Ben assez souvent c'est hot, mais quand.

**Participant1** : C'est rare là qu'on est pas d'accord.

**Participant2** : Souviens-toi du fameux club déjeuner.

**Participant1** : Ouais, y'a des affaires qu'on a ajustées, y'a des affaires qu'on a dit oui oui oui, c'est excellent, Mais-là, là s'en ai un que ah non ça marche pas.

**Participant2** : R'garde, les trois on est d'accord avec ça que c'est pas hot-là, non.

**Participant10** : Au niveau-là, euhh on voulait les ajouter dans le menu.

**Participant1** : Oui.

**Participant10** : Est-ce qu'on a terminé les prix?

**Participant1** : Non, c'est quelque chose que je m'étais planifié en début de semaine, euh. Regarde son horaire pour voir ou il peut faire ça. Hmm regarde ici je suis capable de faire ça. Donc on disait, *cheesecake*, on a ensuite de ça.

**Participant2** : Les grignotines avec guacamole.

**Participant1** : Ouais les grignotines.

**Participant2** : Les sandwichs eux autres, c'était correct vu qu'on les vend.

**Participant1** : Ouais parce qu'on les vend.

**Participant2** : Ah ouais les bananes aussi, y, avait juste le plateau pis les *cheesecakes*.

**Participant1** : Mais tsé à la limite là, tsé je comprends pas pourquoi qu'ils attendent de tout regrouper ça alors qu'a pourrais juste déjà mettre ce qui est faite, on l'envoie, pis après ça admettons, dans 3 semaines, on envoie les deux autres.

**Participant10** : Au moins deux.

**Participant2** : Ben moé si j'aimerais ça en envoyé un de temps en temps plutôt que toute les mette en même temps.

**Participant1** : Ben non (à **Participant10**), faut pas toute les mettre en même temps, notre stratégie marketing ça toujours été, depuis le début là qu'on dit.

**Participant2** : Pas tout mettre ses œufs dans le même panier.

**Participant1** : Un p'tit peu par ti peu, un p'tit peu, pis on reste dans l'esprit des gens, Mais-là en mettant les 5, c'est comme si, on va se dépêcher de tout mettre.

**Participant2** : On a jamais rien pis la tout à coup on a tout ça, pis on criss ça-là.

**Participant1** : Pis là là.

**Participant2** : C'est.

**Participant1** : Là le mois dans 3 semaines, dans 4 semaines : ben là vous avez tu de la nouveauté, ben là criss on vient d'en mettre 5, Mais-là les gens l'ont oublié, faut remettre de la nouveauté, nanon, là on a de l'avance.

**Participant10** : Ouais.

**Participant1** : Tsé.

**Participant10** : On peut s'garder.

**Participant1** : Gardons, faut se garder des munitions pis eh.

**Participant2** : Parce que l'idée c'était ça-là, tsé septembre, octobre, novembre, décembre, là on est rendu en novembre pis toutes nos nouveautés sont pas encore envoyés, pis-là sont toute j...

**Participant1** : Jam pack, la stratégie reste la même même si.

**Participant2** : J'ai toujours dit de pas toujours mettre nos œufs dans le même panier, pis ça fait longtemps, souviens-toi à la cantine que tu voulais que je sorte.

**Participant10** : Attends, **Participant1** pour faire les *cost*.

**Participant1** : Ben j'attendrai pas pour faire les *cost* haha!

**Participant10** : Non mais on peut te mettre une date limite pour la semaine prochaine.

**Participant1** : Mais.

**Participant10** : Parce qu'on peut mettons retarder un peu vu qu'on veut l'enlever du *flyer*.

**Participant1** : Je propose que je vous le présente la semaine prochaine, faque-là en comité.

**Participant2** : Il s'appelle comment.

**Participant10** : Est-ce que c'est réaliste haha?

**Participant1** : En comité jeudi prochain.

**Participant10** : K.

**Participant1** : On arrive là, bon j'en ai déjà ouvert, on va juste préparer notre rencontre à l'avance, un de nos sujets ça va être, pis-là moi j'ai une date de tombée avec ça.

**Participant10** : Oui.

**Participant2** : Ah y faudrait quasiment.

[On cogne à la porte, un employé rentre pour parler au participant2.]

**Participant1** : Ça va dépendre de la façon dont tu vas vouloir le vendre tsé ça va être un peu en fonction de comment on va se mettre dans la peau du client.

**Participant10** : Ben moi des fois je trouve ça plus difficile en plateau.

**Participant1** : Ouais, eux y dit que non, mais.

**Participant2** : De quoi, on parlait du format de vente pour le mini tacos.

**Participant1** : Ce qui est *fucké*, c'est que si on le vend à l'unité-là, euh, c'est tout le temps dans quoi on le présente, si euh, faut checker avec un minimum peut-être là.

**Participant10** : Ouais, moi je me dis que le minimum c'est tout le temps... 10.

**Participant1** : 10, y'a comme une logique de recette, mettons Participant3 faut qu'à fasse une recette pour 8.

**Participant2** : Me semble qu'avec un tortillas a fait 15 chips, attends je vais lui demander.

**Participant1** : Ouais ça pourrait être ça pour pas avoir de perte.

**Participant10** : 15.

**Participant1** : Le prix que ça donne aussi.

[Participant2 sort et va voir Participant3.]

**Participant2** : Ça en fait 16 avec un plateau.

**Participant10** : Avec un tortillas.

**Participant2** : Avec un tortillas, j'étais parti pour te donner la feuille.

**Participant1** : Oui oui, je l'ai pris en photo aussi, ben c'est que à ma perception ça coutera pas grand-chose.

**Participant2** : Ben-là ça coute combien des tortillas.

**Participant1** : Ça coute 43 cents, pis t'en fait 16 pis là après ça les autres ingrédients c'est le temps qui coûte cher.

**Participant2** : T'as de l'œuf de la chapelure pis de la crème.

**Participant1** : Tsé pis le produit est hot, c'est bon, c'est beau, c'est sa coche tsé euh

**Participant2** : C'est jusqu'on a vu que ça fait mal sur un plateau.

**Participant10** : Ouais.

**Participant2** : C'est comme les tacos.

**Participant1** : *Tacose.*

**Participant2** : *T'acose de ça. haha!*

**Participant10** : *Tacose.*

**Participant2** : *T'acose de ça là qu'on en fait pu. haha!*

**Participant1** : K, ça c'est bon ça c'est bon on en a parlé.

**Participant10** : Je sais pas si, dans un boîte carrée, on va tu être capable des corder.

**Participant1** : Je vais avoir besoin de, je vais devoir faire un autre *cost* aussi euh sac de nachos.

**Participant10** : Oui les garnitures.

**Participant1** : Les garnitures, faque le je vais me mettre ça aussi demain.

**Participant2** : Là ma viande est congelée là, faque si tu veux faire des tests, dis-moi lé, ça prend au moins deux jours à dégeler.

**Participant1** : J'vais commencer par monter le frame de calcul, j'va mettre s'que Pepsi proposait dans son truc document, pis sa après ça nous on va faire le *fine tuning*

**Participant10** : Pour les tests.

**Participant1** : Pour la semaine prochaine, mais moi demain le frame y va juste rester à changer des chiffres.

**Participant2** : Parce que j'ai pensé pour les nachos là, vu qu'on fait déjà des *enchiladas*, je prendrais ma garniture des *enchiladas*, parce que.

**Participant10** : Est déjà épicé.

**Participant2** : Ouais est déjà épicé, assaisonné, pis en plus t'a les haricots rouges faque t'as moins de viande, pis c'est bon avec les nachos pis avec la salsa, pis j'aime ça l'idée du p'tit *cup* que tu m'as parlé.

**Participant10** : Ouais.

**Participant2** : J'trouve que ça fait vraiment une bonne portion.

**Participant10** : Ouais. Tsé tout peut être mis dedans là.

**Participant2** : Oui.

**Participant10** : Faque tsé on peut faire d'autres variétés.

**Participant1** : Bon, faque-là en décembre, y'as-tu quelque chose qu'on a déjà dans les cartons des idées qu'on déjà.

**Participant2** : Ben on garde ceux-là qu'on a là qu'on envoie pas tu suite, le cheesecake pis le le le le grignotine.

**Participant1** : Euhh a limite on peut choisir que le grignotine est lancé en, mini tacos cheesecake, c'est ça qu'a dit, faque-là euhh on va enligner les grignotines, ou on le fait tout suite.

**Participant2** : Ben-là si on le fait tu suite on a même pas encore sorti le la salade pis les sandwichs, on les garde en banque.

**Participant1** : Faque le grignotine pour décembre.

**Participant10** : Ham.

**Participant2** : **Participant1** on et en novembre pis y'ont pas encore sortis les salades, les salades c'est pas sorti ça ?

**Participant1** : Non.

**Participant10** : Hmm les publicités sont pas sorties.

**Participant2** : Les salades pis les sandwichs sont pas sortis encore.

**Participant1** : Ouain je sais ben.

**Participant2** : Ceux-là, là on peut les sortir pour novembre, ça serait l'fun, là là,.

**Participant1** : Non pas ceux-là qu'on.

**Participant2** : Non pas ceux-là on en a pas parlé pis tu gardes les mini tacos pour décembre pis les grigontines pour le st-glin glin.

**Participant1** : Janvier.

**Participant2** : Ouais. Parce que mini-tacos, *cheesecake*, ça fait p'tit dessert des fêtes, c'est l'fun.

**Participant1** : K, la semaine prochaine, sauté plus, menu plus.

**Participant2** : Je fais un sauté cette semaine, ça va être un menu plus et plus qu'on en parle qu'est-ce que je fais.

**Participant1** : Moi j'enlignerais le saumon la semaine prochaine.

**Participant2** : Ahh c'est toujours le saumon.

**Participant1** : Mais on enlève, ben c'est tout le temps le pangasius, mais check ben, on a limite on finalise notre pangasius qu'on a en stock, on met notre saumon a semaine longue à pace de notre pangasius, pis y payent 1,50 de plus tout le temps.

**Participant2** : C'est ça que je t'ai parlé la semaine passée.

**Participant1** : On l'fait.

**Participant2** : Parce que j'ai eu l'idée qu'on mette le saumon qui est en menu plus présentement, mais qu'on le met tout le temps à 1.50 de plus pis qu'on fait un menu plus, mais qui va couter encore plus cher pour qu'on puisse faire des menus encore plus haut de gamme, genre du canard.

**Participant1** : Du canard.

**Participant2** : Du canard !

**Participant1** : Vous me faites penser, ma fille a matin a dit là je vais aller me faire couper les cheveux aujourd'hui pis-là madame elle s'appelle unetelle et elle va couper juste mes



pointes, parce qu'elles sont *cowssées* haha! Elle parlait super bien pis a te lâche un : parce que mes pointes sont *cowssées*. haha!

**Participant2** : La madame elle s'appelle unetelle.

**Participant1** : Unetelle, mais les points sont *cowssées*, tsé c'est ma blonde qui la prépare à se faire couper les cheveux pis a dit ça fera pas mal haha! Faque ta dis sauté fruits de mer, ok parfait là il est statué.

**Participant2** : La semaine prochaine c'est un menu plus.

**Participant1** : K, mais on fait tu le saumon à grandeur en menu plus la semaine prochaine, lundi à vendredi.

**Participant2** : J'ai pas de saumon.

**Participant1** : Je trouve ça intéressant qu'on. en parle parce que ... on le fera pas haha! Est-ce que qu'il y a quelque chose qui peut nous amener à le faire mercredi ou jeudi.

**Participant2** : On fait quoi en menu plus, le saumon je m'en fou j'peux en commander, si j'commande 4 caisses de saumon à va me le livrer, ça va me coûter assez cher pour qu'à me livre, mais, je fais quoi en menu plus, c'est ça ma question, que vous ne répondez pas, pas.

**Participant1** : Ok, regarde, imagine que dans mon cœur là on passe de menu plus une fois aux deux semaines le jeudi à on le fait toute la semaine, faque déjà on a un christie de bel upgrade.

**Participant2** : Mais on veut faire un menu plus plus cher.

**Participant1** : Oui.

**Participant2** : De la que je sortirais mon canard.

**Participant1** : Ben j'suis d'accord qu'on sorte le canard.

**Participant2** : Un beau magret de canard.

**Participant1** : On l'a fait, on essaye de quoi.

**Participant10** : Euhh le sauté de canard.

**Participant2** : Ben non pas de sauté, j'en fait un aujourd'hui.

**Participant1** : Faque-là, s'tu correct si j'écis : il est statué que soit fait le canard et que le saumon soit en menu plus tous les jours de la semaine.

**Participant2** : Attends-la, menu plus là je veux faire, euhh j' pense j' va avoir le temps demain là pour essayer de faire un quelque chose avec mon canard, parce qu'il faut pas oublier que le canard, dans la table chaude, il risque de souffrir le martyr, un magret de canard c'est bon quand c'est rosé, pis dans table chaude, il risque d'avoir très très chaud, de devenir très très gris pis d'être dégueu.

**Participant1** : Ben demain on va ajuste.

**Participant2** : Ben on fait tu avec nos tortillas qui me coute une fortune.

**Participant1** : Les sans gluten ?

**Participant2** : Ouais.

**Participant1** : C'est *sweet*.

**Participant2** : Avec du crabe.

**Participant1** : Ahh.

**Participant2** : Salade de crabe avec les tortillas froids.

**Participant1** : Oui.

**Participant2** : Qu'est-ce que t'en pense.

**Participant1** : Oui.

**Participant10** : Oui bonne idée.

**Participant2** : Comme ça on pourrait passer les sans gluten avant qui décident de vouloir se suicider.

**Participant1** : Il est statué qu'on fasse un menu plus avec tortillas sans gluten et crabe.

**Participant2** : Salade de crabe, là ma faire quelque chose une belle p'tite salade de crabe, de la crème des p'tits.

**Participant10** : Échalote.

**Participant2** : Charlotte oui haha!

**Participant1** : Faque-là tu me diras.

**Participant2** : Non je te dirai rien haha!

**Participant1** : Tu me diras exactement ce qu'on fait exactement avec les quantités, j'vais calculé un *cost* pis on va s'faire un prix.

**Participant2** : 4oz de garniture à crabe, mais je sais pas encore ce que je vais mettre dans le crabe.

**Participant1** : K, on se parle de ça demain.

**Participant2** : Mais ça sa serait froid.

**Participant1** : Avec quoi on le sert.

**Participant2** : J'pourrais le faire chaud, ah non je le fais froid pour que le, on pourrait faire ça avec une belle salade vue que le panini, ah non c'est le vendredi, jeudi.

**Participant1** : Une belle salade de légumes, le monde y l'aiment notre salade de légume.

**Participant2** : Je sais que le monde l'aime notre salade de légumes, y'aiment tout ce qu'on fait le monde, jeudi y'a juste du c'est spaghetti le soir, je pense que ouais on pourrait faire avec.

**Participant1** : Salade de légumes, commençons par ça pis checkons demain là.

**Participant10** : Peut-être avoir les pizzas comme d'habitudes.

**Participant2** : Eille parlant des pizzas demain a place du pain de viande, au menu du jour.

**Participant1** : Oui oui oui, parfait, parfait.

**Participant2** : Mais demain ça va être très *cheese* han, c'est des pizzas avec du *mac and cheese*.

**Participant1** : Euhhh est-ce que on a d'autres choses à parler.

**Participant2** : Oui, veux-tu qu'on parle de mon hypothèque que je vais signer la semaine prochaine, non pour le comité je pense pu, non.

**Participant1** : Faque on *close* ça-là.

## **ANNEXE 5 Verbatim de la cinquième rencontre**

Verbatim de la réunion 5

Son présents participant 1,2,5 et 6

**[Début de réunion]**

**Participant1:** K, j'ouvre notre comité comm.

**Participant5 :** K.

**Participant6 :** J'ai amené les pokés **Participant2.**

**Participant2:** Oui, merci.

**Participant6 :** Je vais vous envoyer la facture.

**Participant1:** K.

**Participant5 :** Vous avez-tu vu la nouvelle affiche pour euhh.

**Participant1:** K.

**Participant5 :** Nos nouvelles sortes de pizzas.

**Participant1 :** Nos sujets nos sujets, je commence par vous énumérer les sujets qu'on va passer.

**Participant5 :** K.

**Participant1 :** Ensuite on va passer les sujets que vous avez besoin qu'on parle.

**Participant5 :** K.

**Participant1:** Si jamais ils ne sont pas déjà dans l'ordre du jour, donc retour sur les sujets du dernier comité, euhh comme à l'habitude on s'assure qu'on en manque pas une, euh dans le dernier comité, on avait fait un retour, on avait fait le menu service aux tables et on avait le menu plus, sauté de la semaine. Euhh la semaine prochaine, en gros c'était pas mal ça, sinon j'ai ramené les points qui étaient à faire attention cette semaine, après ça on a menu ou sauté la semaine prochaine, euh euh euh, faque ça ressemble pas mal à ça. Est-ce que vous avez des points en particulier que vous aimeriez discuter?

**Participant5** : Poutine.

**Participant1** : Custom poutine.

**Participant5** : Pas *cost*, pas poutine.

**Participant1** : Poutine.

**Participant5** : J'te dis que que c'est dur faire une recherche poutine sur Google ça donne juste le président de l'autre.

**Participant1** : Y'a tu d'autres sujets.

**Participant6** : Euh le dépliant traiteur, dépliant traiteur.

**Participant1** : Dépliant traiteur, ensuite.

**Participant6** : Euh y'avait l'affiche dans le Lieu1, mais euh je pense que je l'ai pas visuellement, faque ça va être difficile.

**Participant1** : On va se le noter.

**Participant5** : Celle qui marque de placer les tables c'tu ça?

**Participant1** : Mouais.

**Participant6** : Sinon je vous l'enverrai sur la conversation.

**Participant2** : Y'as-tu **Participant1**, dans le comité de direction on avait un point pour le comité comm. Mais on fait tu un sondage pour le saumon, pour toute la semaine?

**Participant1** : Quessé moi ça serait un p'tit sondage rapide avec les gens comme je fais une fois de temps en temps comme admettons j'parti avec des rondelles d'oignon. Qu'est-ce que vous en pensez? Vous payeriez combien pour ça? On récolte, comme les consultants nous ont dit de faire. Tu fais un p'tit sondage rapide, tu regardes le pouls de ce que les gens pensent pis on avance.

**Participant5** : J'voulais juste revenir sur le sauté d'hier midi, j'ai employéExt10 de serviceExt3 qui est venu s'en chercher un plat pour le souper avec sa p'tite de 2ans, pis a dit que c'était au-dessus de ses attentes.

**Participant1** : Bon, excellent, au niveau de nos sujets, sauté, retour sur les sujets des derniers comités, euh retour sur le nananan, au niveau du message pour les membres du syndicatExt1.

**Participant5** : Euhhhh ciboire ça tombé entre deux chaises ça.

**Participant1** : On avait parlé de date limite 9 novembre, euh.

**Participant5** : Pas pensé.

**Participant1** : Ok...

**Participant1** : On met ça pour quand?

**Participant5** : Lundi, ça te vas-tu.

**Participant1** : K.

**Participant5** : On va le faire un équipe **Participant6** et moi.

**Participant1** : Parfait.

**Participant6** : Y'a les babillards aussi que faudrait rajouter.

**Participant5** : Rajoute dont un point babillard.

**Participant1** : Ouais ok d'accord.

**Participant2** : Pizza aussi, pizza vendredi.

**Participant5** : On statues-tu que va en avoir tous les vendredis.

**Participant2** : On statue que oui.

**Participant5** : Parfait, ça veut dire que moi je vais arrêter d'enlever les affiches.

**Participant1** : Attend un p'tit peu là, on va continuer dans nos euh, ok, ça, c'est réglé pour le lundi 12 novembre, il est statué que **Participant1** parle et organise l'affiche à employéExt7 à, ça, c'est faite, j'suis allé la voir ce matin.

**Participant6** : Yes.

**Participant1** : Pour en parler.

**Participant5** hmm.

**Participant1** : Elle euh, elle , elle aurait besoin aussi qu'on en mette sur ses écrans dans salle d'entrainement ou que pendant que les gens s'entraînent sur l'heure du diner pis y'ont faim, quessé l'y voient les pubs de bouffe pis y savent que c'est au serviceExt4.

**Participant6** : Mais là ce qui arrive c'est qu'il y a pas de bouffe sur notre affiche.

**Participant1** : J'sais, mais la nôtre objectif c'est les images, bref, y savent, mais ça on va en parler plus en profondeur ce qu'on va mettre là-dessus. L'objectif c'est d'exploiter ses TV , euhh avec sa clientèle qu'on exploite pas, faque là on peux-tu dire que, il est statué que euhh

**Participant1** explique à **Participant6** euh et à **Participant5** la discussion qu'il a eu avec

employéExt7 pour les TV, bon pis moi de mon côté je vais vous transmettre l'information qu'elle m'a transférée pour que vous ayez les mêmes informations que moi.

**Participant5** : Parfait.

**Participant1** : Pis on parle de avant le 16 novembre.

**Participant5** : C'est vendredi prochain, parfait.

**Participant1** : Euh il est statué que **Participant1** fasse rentrer un employé plus tôt afin de distribuer nos publicités, menu plus santé, la semaine prochaine.

[Interruption par un bruit provenant d'un microphone]

**Participant5** : Quessé ça. Veux-tu j'aille voir.

**Participant6** : Faque la tortillas crabe, c'est ça que tu m'as dit?

**Participant2** : Tortillas salade de crabe avec salade de légumes, ça va être froid ça.

**Participant5** : pis c'est quoi ça, le menu +? Ouais, c'est ben cool, tortillas crabe.

**Participant1** : Tortillas.

**Participant2** : Salade de crabe.

**Participant5** : Salade de crabe.

**Participant2** : Si tu mets juste crabe y vont penser que c'est juste du crabe.

**Participant5** : Ouais.

**Participant1** : Tortillas sans gluten.

**Participant5** : Ça c'est sans gluten.

**Participant2** : Écris le pas **Participant1**.

**Participant1** : Non?

**Participant2** : Parce qu'on en achètera pu après, regarde, on veut juste les écouler.

**Participant1** : C'est juste un *one off*, c'est juste un menu plus sans gluten là.

**Participant5** : Euhhh avec salade.

**Participant1** : Ça nous engage pas à le faire tout le temps sans gluten là.

**Participant5** : Donc, c'est des tortillas à la salade de crabe, ça se met en trois choix, euh 2 accompagnements?

**Participant1** : Y va potentiellement être plus cher que le menu plus traditionnel.

**Participant2** : Ouais.

**Participant1** : Sans calculer.

**Participant5** : Quand est-ce que vous calculez?

**Participant2** : Y'est avec euh, y'est servi avec salade de légumes, moi je le servirais juste avec salade de légumes.

**Participant5** : C'est juste un repas?

**Participant2** : Oui.

**Participant5** : J'ai faite, euh on a travaillé en équipe pour enlever les tartelettes du menu.

**Participant6** : Ouais s'est faite.

**Participant5** : Pis y'avait pomme et compagnie.

**Participant6** : J'avais pas vu ça.

**Participant2** : Participant3 est en avant **Participant1** stresse pas.

**Participant1** : Ahh ok est en déjà en avant.

**Participant2** : Stresse pas.

**Participant1** : C'est que je me demandais si était déjà en avant.

**Participant6** : Mon dieu vous communiquez sans même vous parler.

**Participant2** : Je je commence à le connaître.

**Participant6** : Ha ha.

**Participant1** : Ça que je disais à employéExt7, moi pis **Participant2** on est comme un couple de travail, tsé.

Interruption encore par le microphone.

**Participant1**: Bon y'ont besoin d'aide à la caisse, tabarnak.

**Participant5** : Vas-y! Je vais continuer.

**Participant1** : Continuez. Tu bonnes **Participant5** pour continuer de prendre des notes?

**Participant5** : Oui euh à prendre des notes, non moi chu pas capable de prendre ça des notes moi, haha. Ok, donc tortillas sans gluten à salade de crabe servit avec une salade de légumes, ça vous va?

**Participant2** : Yes.

**Participant5** : L'affichage va être faite lundi, pis au niveau de l'affichage, la salle du syndicatExt4, j'pense que ça nous amène des gens, j'en ai vu hier.



**Participant2** : La quoi!?!

**Participant5** : La salle de syndicatExt4, la salle syndicatExt4, une salle icitte en bas, après ça, la salle des employés pis comme d'habitude comme je l'ai expliqué cette semaine, mais t'es peut-être pas au courant, mais c'est employé20 la responsable des distributrices qui s'occupe de l'affiche pour pas que ce soit un cantinier ou une cantinière qui sacre 10 affaires sa même table. On veut vraiment que les gens le voie, faque c'est ça. Après ça euh toutes les affiches incluent le sauté sauf la table chaude, hier t'as vu que j'ai dû faire un changement. Donc je vais mieux *brief* la personne au prochain sauté, pour s'assurer ou pour jeter un coup d'œil là on verra, ou je l'afficherai moi -même, la p'tite affiche à l'avant à marque un sauté, mais pas l'affiche à table chaude.

**Participant2** : Ouais.

**Participant5** : Quand on met le sauté avec un numéro de menu, : C'est quoi ça, attention aux bugs avec un sauté avec les numéros de menus.

**Participant1** : Oui on a eu un bug cette semaine avec un numéro de menu au niveau.

**Participant5** : Ah viens là je te redonne ta place.

**Participant1** : Ah non non, ça me dérange pas.

**Participant5** : Haha.

**Participant1** : Attention tu me l'avais déjà proposé de toute façon.

**Participant5** : Haha, je sais.

**Participant1** : Euh au niveau du bug qu'est-ce qu'on a eu c'est que le premier sauté, les deux premiers sautés qu'on a vendus euh la personne à peser sur le menu #4 à 6,95 au lieu de 14, parce que.

**Participant5** : Parce que c'était sur mon p'tit ouais.

**Participant1** : Parce que on l'a mal formé. Parce que ça pas aidé, à limite a l'aurait pu être bien formé, on a eu un échec, mais ça nous a pas aidé que sa y'était écrit menu numéro 4 sur le petit papier.

**Participant5** : K, donc ça c'est sauté, mais là j'écris quoi, j'écris-tu?

**Participant1** : On n'écrit pas numéro de menu, on peut écrire menu sauté avec aucun numéro.

**Participant5** : Pis je mets-tu le prix au bout pour que la personne à.

**Participant1** : Ouiiiiiiiiiii, bonne idée.

**Participant2** : Oui!

**Participant5** : Menu sauté.

**Participant2** : On peut tu mettre le numéro de la touche?

**Participant1** : Y'a pas de numéro de touche, c'est comme un peu, quand y'ont pas de numéro, la leur réflexe, c'est ah y'ont pas de numéro. On le met au **Participant1**, si on a échoué à notre formation parce qu'on pense que tout le monde est formé pis y'en a un qui l'a jamais fait pis y vient d'arriver pis la euh y'a pas de numéro, je le mets ou **Participant1**, tsé c'est comme un truc de la dernière chance parce qu'il a pas de numéro.

**Participant5** : Moi je comprends que l'employé a eu un problème, mais je pense aussi que le client, tu l'as très bien dit que c'est à montantX, faque quand la personne arrive pis à te mets un choix à montantX.

**Participant2** : Ouais mais ça je suis pas sûr qu'on l'a dit à ceux qui sont arrivés les premiers, de un le prix était pas écrit sur le menu sauté, s'pour ça que je t'ai demandé de la rajouter.

**Participant5** : Oui je le fais la.

**Participant2** : On leur a pas parlé des prix non plus.

**Participant5** : Ahh j'pensais que.

**Participant2** : Ils le savaient pas que, y'avait pas d'affichage.

**Participant1** : sur les deux qu'on a vendu à montantX, on a été capable d'en récupérer un qui a pu payer la différence, faque tout n'a pas été perdu, euh dans l'histoire.

**Participant5** : Ok parfait.

**Participant1** : On peut l'améliorer.

**Participant5** : Excellent.

**Participant1** : Euhmm k, au niveau du point poutine.

**Participant5** : Ouais en faite euh, y'avait deux grandes affichettes en avant, y'en a un qui avait une affiche laite de la serviceInt2, je dis laite parce que c'est moi qui l'ai faite pis je la trouve laite, je t'ai enlevé ça, j'ai fait une nouvelle affiche.

**Participant1** : Oui.

**Participant5** : Maintenant c'est une poutine, y'a un point d'interrogation pis c'est réinvente ta poutine bientôt à la caf, donc 'est une affiche qui va être récupérable, ça va être une affiche, réinvente ta poutine maintenant à la caf.

**Participant1** : T'enlève le point d'interrogation.

**Participant5** : Je vais en lever le point d'interrogation, *fuck*, j'ai pas penser à ça, bref c'est pas grave l'important c'est qu'en arrivant le monde y fassent : Ahh crime moi je trip sur la poutine.

**Participant2** : Je l'ai pas vu l'affiche moi.

**Participant1** : Ah non?

**Participant5** : On ira tout à l'heure.

**Participant1** : Euh c'est cool.

**Participant5** : Faque j'étais ben content, je sais que **Participant6** t'avait déjà monté la base, c'était euh on coche avec les prix barrés pour montrer nos bon pris

**Participant6** : On est rendu où là avec tout ça.

**Participant1** : On est rendu à *checker* les *cost*. J'avais du temps ce matin pour calculer les *cost*, euh, j'ai pris du temps pour parler avec employéExt7, pis parler de l'affichage euh faque la faut encore que je fasse les *cost*, je devrais être bon pour compléter ça aujourd'hui.

**Participant6** : K.

**Participant1** : C'est ça le plan.

**Participant6** : Faque tu me le diras.

**Participant1** : Ouais transfert d'information.

**Participant5** : Et voilà.

**Participant1** : Il est statué que **Participant1** fasse nananana, excellent.

**Participant6** : Faque là le dépliant traiteur.

**Participant1** : K, dépliant traiteur.

**Participant6** : Là vous me disiez que c'est trop chargé.

**Participant2** : Oui.

**Participant6** : Est-ce que c'est parce que les images, on peut-tu le sortir l'image.

**Participant5** : Oui.

**Participant1** : Ya comme deux points là-dedans.

**Participant6** : K.

**Participant1** : Dans le sens ou c'est trop chargé, mais y'a un concept de notre stratégie de communication.

**Participant6** : C'est sur l'autre **Participant1** j'pense [à **Participant5** qui est sur l'ordinateur sur l'ordinateur].

**Participant1** : Ouais.

**Participant5** : Faque on est pas sur le bon **Participant1**.

**Participant1** : La deuxième page, personnalité.

**Participant5** : Celui-là?

**Participant1**: Ouais.

**Participant5** : J'pensais que t'en avait plus que deux.

**Participant6** : Cool Harry Potter! Y vont sortir des Légos.

**Participant5** : Celle-là ici?

**Participant2** : Oui!!

**Participant5** : Ok.

**Participant1** : Faque la moi j'ai comme pas émis encore une opinion, mais là je vous la partage, mon opinion. Je trouvais ça beau, mais chargé, euhh pis y'avait une stratégie de communication qu'on s'était dit qu'on lance un peu des choses à toutes les mois, pis je sais qu'on a pris du retard, mais c'est pas parce qu'on a pris du retard, que moi je voudrais qu'on mette toute quand même, la réflexion, c'est on a déjà pris des photos de ça , on a déjà pris des photos de ça, pis on avait pensé à envoyer quand même justement les nouveaux produits qu'on voulait envoyer.

**Participant6** : C'est les deux sandwichs avec.

**Participant2** : La salade.

**Participant6** : Mais pourquoi vous me l'avez pas dit la semaine passée quand j'ai dit que j'attendais les autres photos des autres pour ajouter la dessus?

**Participant1** : Notre réflexion.

**Participant6** : Y serait fini sinon.

**Participant1** : J'sais, notre réflexion euh était pas la encore.

**Participant6** : K, parce que la va falloir que j'enlève les photos, pis qu'on en refasse un autre, tsé.

**Participant1** : J'comprend.

**Participant6** : Parce que l'a on tiens-tu vraiment à les enlever ou ben on peut dire on part avec ça pire regarde.

**Participant5** : Ben je pense que la question c'est on s'en viens-tu avec d'autres nouveautés?

**Participant1** : Oui.

**Participant6** : Non, oui mais pas tout suite.

**Participant1** : Ouais, mais pas tout suite.

**Participant5** : K.

**Participant1** : C'est comme eux-autres y vont aller sur un autre dépliant.

**Participant2** : Parce que là on a un, deux trois, quatre cinq nouveautés, on les criss toute la pis on les envôye toutes pis après ça nous on va faire quoi quand on aura pu de nouveautés, moi je pensais qu'on envoyait la nouveauté, salade édamane, avec deux sortes de sandwich, ça c'est une idée, là au mois de décembre on enverrait les *cheesecakes*, pis au mois de janvier on enverrait les p'tites grignotines.

**Participant5** : Moi j'ai une petite question, on fais-tu encore des euhh des patates avec de la viande coupée en carreaux, on met sa d'une pâte, d'la tourtière ? Haha...

**Participant1** : Oui?

**Participant5** : S'cusez j'avais oublié le nom.

**Participant6** : Ça on va en parler.

**Participant1** : Ouais mais là.

**Participant5** : Mais ça va être une publicité aussi faque.

**Participant1** : Oui.

**Participant6** : Parce que ça là, c'est un dépliant là.

**Participant1** : Ouain.

**Participant6** : Faque en théorie la, le dépliant tu peux le passer un mois et quelque, pis la y reste un mois et quelque avant la fin de la session. Faque tsé si on arrive avec des nouveautés en janvier va falloir recommencer le dépliant, pis en janvier.

**Participant1** : C'est ce qu'on veut.

**Participant6** : On va être rendu là.

**Participant1** : Eux la admettons, on *ship* un premier dépliant pis on vit sur ce premier dépliant la pendant un certain temps. Pis là après ça eux, là on a déjà de la job de faite, mais on les retire-là, y va avoir un autre dépliant pis la tout était dans la stratégie qu'on les met les cinq-là, on envôye notre nouveauté la, les gens le digèrent, y'en commande, commence à y penser pour le temps des fêtes, ah ça l'air bon on va en commander pour le buffet du temps des fêtes, pis la rendu en en décembre, on envôye kekchose d'autre de nouveau, pis la en décembre, pis la si on les envôye toutes la, la en décembre on va se faire dire vous avez tu d'autre nouveautés.

**Participant6** : En décembre c'est pu l'temps d'envoyer des affaires.

**Participant5** : à part v'la deux semaines.

**Participant6** : On a juste deux semaines en décembre, mais si on parle des nouvelles nouveautés, ça va juste en janvier, parce que là on a un, là on est le 9 novembre, c'est pas imprimé, c'est pas plié encore pis là c'est encore une semaine, faque ça c'est prêt le 16.

**Participant1** : À ma perception là.

**Participant5** : C'est un mois.

**Participant1** : C'est pas grave si on les envoie en janvier.

**Participant6** : Ben moi non plus c'est pas grave, mais tsé là ce qu'on ski c'est qu'on sortira rien en décembre.

**Participant1** : Ben oui on va sortir quelque chose, mais ça sera pas pour décembre.

**Participant6** : Mais ça sera pas un dépliant.

**Participant1** : Pourquoi ça serait un dépliant?

**Participant6** : Parce que ça nous donne pas le temps, ça sert à rien de faire un dépliant qui circule rien qu'un mois.

**Participant5** : Ou ben deux semaines.

**Participant1** : Pourquoi.

**Participant6** : Ben parce que tant qu'à faire autant d'efforts, on va au moins l'utiliser jusqu'à ce que tout le monde le sache pis après ça on partira sur une nouvelle base, tsé j'ai dans tête qu'en décembre c'est pu le temps de faire de la pub.

**Participant1** : K.

**Participant6** : On est en fin de session tout le monde est dans le rush, les vacances arrivent, le monde y partent.

**Participant1** : Tsé admettons qu'on.

**Participant6** : Qu'on fasse de la pub sur le menu des Fêtes, sur commander pour vos soupers ces affaires-là.

**Participant1** : Ouais.

**Participant6** : Mais pas sur ça.

**Participant2** : Ben le *cheesecake* ça peut être un dessert des Fêtes.

**Participant6** : C'est pour ça que moi, je le mettrais dès novembre là.

**Participant2** : Non parce que des nouveautés, on en a mais pas tant que ça, si on les met toutes là, on aura pu rien à leur donner pis y vont v'nir nous dire vous avez tout crisser ça la pis la après ça vous avez pu rien, ça là le but là.

**Participant6** : J'pense pas que les gens y se disent ça la honnêtement.

**Participant2** : Oui, oui parce que les nouveautés y n'a tellement qu'y ai verront pas toutes y'auront pas leur vie qui devrait avoir normalement, une nouveauté, sa durée de vie normalement sa durée de vie c'est un mois et demi à deux mois.

**Participant6** : Exactement ce qu'on veut faire.

**Participant2** : Ouais mais là on a 5.

**Participant6** : C'est ça si on vit deux mois là-dessus.

**Participant2** : Y vont toutes vivre un mois et demi à deux mois, tandis que si on en a 5 y vont vivre pendant dix mois, comprends-tu la différence, un mois et demi pour la sandwich, un mois et demi pour la salade?

**Participant1** : J'pense que je comprends l'affaire que vous savez pas, nous la ça, sortir ça, nous là on aura pu de jus en cuisine, on aura pu de jus pour en amener des nouvelles

nouveautés si on les *ships* tous les 5. Ça c'est un premier point, faque on est déjà pas mal accoté dans nôtre.

**Participant5** : Dans nos nouveautés finalement.

**Participant6** : Il existes-tu toute déjà dans le menu en ce moment?

**Participant1** : Non.

**Participant6** : Qu'est-ce qui existe pas dans le menu?

**Participant1** : Point 4/5 des choses.

**Participant6** : Ok, ben on va les enlever.

**Participant1** : Pis là dans notre plan de comm, c'est ça qu'on disait.

**Participant5** : Participant6 est contente.

**Participant1** : Ben la.

**Participant6** : S'parce que si y'était dans le menu, ça avait pas de sens que les nouveautés, quessé ça fait 3 mois qui sont là.

**Participant1** : Non non.

**Participant6** : Ça, je le savais pas.

**Participant5** : Sont pas dans le menu, bon, s'pour ça qu'on communique.

**Participant1** : Pis la y'a autre chose, le plan de pub initial la depuis le début on dit, on va lancer quelque chose à ce mois-là, on va lancer kekchose à ce mois-là, pis toute le temps 1 par mois, pis décembre était inclus, faque là nous on fait juste continuer à faire ce qu'on dit depuis le début.

**Participant6** : Rappelle-toi que moi j'étais pas au courant du 1 par mois-là, mais tsé, rendu la, on a jase.

**Participant1** : Ouain.

**Participant6** : Quessé j'm'en rappelle pu là mais.

**Participant2** : S'parce que si tu mets tous tes œufs dans le même panier, après ça t'aura pu rien.

**Participant6** : Non mais là je comprends, sont pas dans le menu, même si je dis que c'est nouveau, si c'est pas dans le menu spa gagnant là.



**Participant1** : Non, tsé sont pas prêts là, mettons faut que je calcule les *cost* de ça, faut que je finalise ça, pis c'est toute des affaires que je fais aujourd'hui aussi.

**Participant6** : Bon quessé j'étais pas au courant...

**Participant1** : Voilà. Pis là sur la stratégie, après ça de quand est-ce qu'on les lance? Je comprends l'aspect que mettons que tu commandes un banquet en novembre pour décembre quessé la quand même que tu reçois de quoi en décembre.

**Participant6** : C'est faite.

**Participant1** : C'est de la marde, pis là tu t'en va en vacances pis la t'oublie, t'arrive en janvier, tu t'en souviens pas qu'il y avait des nouveautés, c'est d'la marde, j'comprends aussi, mais faut pas oublier en janvier au retour on a des évènements aussi.

**Participant2** : J'ai en fin de semaine de libre après ça chu quasiment *booké* le reste de ma session et les fins de semaines les soirs les si, les ça.

**Participant1** : À limite être dans l'esprit des gens dès le mois de décembre, quitte à réutiliser la même pour janvier, mais d'avoir déjà fait une petite place dans leur esprit de ça va exister à la limite pour prêt janvier quelque chose du genre.

**Participant6** : On en fait combien de dépliants?

**Participant1** : Comment on en avait fait la dernière fois? Une cinquantaine?

**Participant2** : Plus que ça, me semble qui n'avait 200 la dernière fois.

**Participant6** : C'est trop.

**Participant1** : C'est trop.

**Participant2** : Moi j'en ferais pas plus qu'une cinquantaine.

**Participant1** : Ahh on pourrais dire 100.

**Participant6** : Pis on es-tu capable de s'arranger pour le faire euh plier ou coller par le serviceInt2 ou la caf.

**Participant1** : Oui, par le serviceInt4 là on s'était entendu que c'était le serviceInt4 qui faisait ça.

**Participant6** : K.

**Participant1** : Ça me simplifie la tâche.

**Participant5** : Bon il est résolu que **Participant6** enlève le *cheesecake*, les grignotines, le guacamole du dépliant. Ces nouveautés seront sur le prochain dépliant de nouveautés, pas yinque de dépliant la parce que si on en fait une pour Noël. Il est statué que le dépliant soit finalisé, impression et pliage, distribué par la serviceInt2 et la caf lors de banquets et livraisons. Ça c'est lors de livraisons sur les étages, ça vous vas-tu là je prends pas mal de place. Pis toi **Participant6**, si je te monte un calendrier ici, on est la la, quelle date tu penses que l'impression pis le pliage tu vas penser enlever les deux pis magner ça, pour pas juste enlever les deux-là. Faisable là.

**Participant5** : La semaine prochaine la, mais euh, travaille pas c'te *nuite*-la.

**Participant6** : Non non je travaille pas de *nuite* la euhh mais non la vendredi prochain.

**Participant5** : Si je te mettais vendredi le 16.

**Participant6** : Quitte à ce que je les fasse juste imprimer, pis euh je les *ship* a serviceInt4 pour qui fasse ça la, Évènement2.

**Participant5** : Évènement2.

**Participant1** : Évènement2.

Haha

**Participant5** : Tin, ça vous va comme ça? Bon affiche Lieu1, c'est quoi ça?

**Participant6** : Je vais vous l'envoyer parce que je l'ai pas pis quand même que je vous l'expliquerai la, pis c'est **Participant10** qui voulait savoir votre opinion pour avoir si n tournait de telle affaire.

**Participant2** : Une affiche pour quoi?

**Participant6** : C'est l'affiche pour remplacer la salle après, pis la euh moi j'avais pas d'opinion, faque là à dis demande à **Participant1**.

**Participant1** : Ouais.

**Participant6** : Comité comme là.

**Participant5** : Mais euh, est pas correcte l'affiche? Je l'ai quessé aimé moi, spa moi qui l'a fait la Haha.

**Participant6** : Non, mais c'est pas ça, je vais vous la montre la.

**Participant5** : Bon on va mieux comprendre.

**Participant1** : Parfait.

**Participant6** : En le voyant, ça va.

**Participant5** : Babillards, euh les babillards euh comme je vous disais hier en comité<sup>3</sup>, euh est-ce qu'on le fait pour le centre social, la caf, le menu cinq semaines, ça vous emballes-tu.

**Participant1** : Moi je trouvais ça intéressant quand même qu'on l'aille de l'avoir notre menu cinq semaines.

**Participant6** : Je t'explique.

**Participant1** : Ouais.

**Participant6** : Dans le centre social juste avant au bureau du MAGE, y'a un gros babillard qui est la pis genre en face de.

**Participant2** : Je sais.

**Participant6** : Pis euh la, en repensant tous les babillards, tous les affichages que nous on avait, on a essayé d'y aller stratégique en se disant que le monde qui sont dans le centre social sont les gens qui sont susceptibles de manger à caf. Tsé a mettons que tu fais tes devoirs, pis un moment d'né hop y'ai midi, tu dînes, tu vas à cafétéria, euh pis rendu là moi ce que j'ai pensé c'est faire imprimer le menu cinq semaines en, j'ai pris les mesures là, en vraiment très gros, pis y va avoir quelque chose qui identifie quelle semaine on est. Tsé mettons y serait capable de voir à toutes les jours qu'est-ce qu'ils veulent manger pis prévoir si jamais y savent qui sont là la semaine prochaine. Sinon ça venait d'être compliquer de mettre le menu la toutes les fois, pis là ça serait trop petit pour que les gens le voient partout dans le centre social pis si on met une image de bouffe quessé là on met un spaghetti la quessé tsé ça va être un spaghetti tout le temps, ça sera pas, j'trouvais ça intéressant.

**Participant2** : Quessé moi chu d'accord.

**Participant1** : D'accord, bon tout le monde est d'accord.

**Participant5** : Donc il est statué que le menu cinq semaines3333333333333333

soit affiché sur le babillard du centre social dès que le nouveau visuel du babillard sera complété.

**Participant6** : K.

**Participant5** : Je te l'avais offert, tsé je suis tellement habité d'écouter et de prendre des notes que Haha, ça vous va? On se donne pas de date pour ça là on va laisser le temps à

**Participant6** de faire le visuel du babillard.

**Participant1** : Avez-vous quelque chose à rajouter sur ce point?

**Participant5** : Il est statué que.

**Participant6** : Y'a des pizzas tous les vendredis c'tu ça ?

**Participant5** : Yes sir.

**Participant1** : C'est ça.

**Participant5** : D'autre chose?

**Participant2** : Comme d'habitude sujet à changement sans préavis.

**Participant1** : C'est ça.

**Participant2** : Parce qu'on sait jamais ce qu'il arrive faque.

**Participant6** : Faque là on enlève un menu à tous des vendredis.

**Participant2** : Je me garde un menu végé, pis j'enlèverais comme aujourd'hui j'étais supposé avoir du pain de viande, remplacé par le pizza.

**Participant6** : K, ça on vas-tu se le dire? La semaine prochaine c'est quoi que tu remplaces?

**Participant2** : Je garde le menu végé.

**Participant1** : C'est tout le temps le végé qui reste.

**Participant6** : K.

**Participant1** : Faque ça ce que ça nous fait c'est des menus qui deviennent inutilisés qu'on peut rapatrier à certains endroits si on veut faire des changements. Quessé ça nous donne des munitions pour des changements.

**Participant2** : Oh oui.

**Participant1** : Dans le sens où le pain de viande, mettons le pain de viande est extrêmement populaire, pis là, ailleurs on a un menu qui est moins cool un peu qui est moins populaire, quessé on pogne l'autre pis on met le pain de viande à place.

**Participant2** : T'avais-tu mis le pain de viande sur le truc.

**Participant1** : Non j'attendais ta recette.

**Participant5** : Autre chose, est-ce que y, avait d'autres points?

**Participant6** : T'a tout fait ça?

**Participant5** : J'écris vite.

**Participant1** : Ça ressemble pas mal à ça.

**Participant5** : Tsé le statué est déjà prêt pendant qu'on discute, quessé ça donne une petite chance, on va peut-être continuer comme ça. Ça va donner une petite chance, on va s'en reparler,

**Participant1** : J'haïs pas ça.

**Participant5** : J'haïs pas ça non plus.

**Participant6** : Haha.

**Participant1** : Moi de mon côté la euh je pourrais statuer déjà là.

**Participant2** : Non là.

**Participant1**: Ok.

**Participant5** : Ok on en reparlera

## **ANNEXE 6 Verbatim de la sixième rencontre**

Sont présents : participants 1, 2, 5 et 6

**[Début de réunion]**

**Participant1** : Faque les filles, bon matin.

**Participant5** : Ouais.

**Participant1** : Retour sur les sujets du dernier comité le à l'habitude, euh menu-plus ou sauté de la semaine prochaine, on a le suivi de la poutine, ensuite de ça quel autre suivi on à faire? Y'as-tu d'autres suivis qu'on voudrait faire?

**Participant6** : Ma bouffe au serviceInt1.

**Participant5** : Ouais.

**Participant1** : Ma bouffe au serviceInt1.

**Participant5** : Ça commence aujourd'hui à 4 heures jusqu'à 7 heures.

**Participant1**: Non.

**Participant5** : Et monsieur on a un problème, on a un gros problème.

**Participant1** : Ben là parfait.

**Participant5** : Au événement7 hier soir, euh on en parlera rendu là.

**Participant1** : C'est ça, merci.

**Participant5** : S'correct.

**Participant1** : Euh y'as-tu un autre sujet qu'on veut rajouter.

**Participant6** : Dépliant traiteur.

**Participant1** : Parfait. Ensuite?

**Participant6** : M'affiche du local1.

**Participant1** : Oui.

**Participant2** : C'est quoi ça l'affiche du local1?

**Participant6** : C'est ce que je vous ai envoyé sur Facebook et j'ai pas eu de réponses...

**Participant1** : Moi j'ai répondu.

**Participant2** : Moi j'ai répondu.

**Participant6** : Ça me prend plus qu'un pouce.

**Participant1** : Ahhhh.

**Participant2** : Un pouce, c'est statué.

**Participant6** : Ok.

**Participant1** : Ouais moi ça me convient à 100%.

**Participant6** : Ben on va en reparler.

**Participant1** : Hmm hmm, ok, ensuite de ça y'as-tu d'autres sujets?

**Participant6** : Moi c'est pas mal ça.

**Participant1** : Parfait. Faque on y va, on y va. Retour sur les sujets du dernier comité. Il avait été statué que j'explique à **Participant6** et **Participant5**.

Interruption de la rencontre par un micro pas fermé.

**Participant6** : J'vais mourir.

**Participant5** : T'as fait un saut?

**Participant6** : Ahhhh.

**Participant5** : T'es-tu réveillée là haha.

**Participant1** : Ok, il est statué que **Participant1** explique à **Participant6** et **Participant5** la discussion qu'il a eu avec employéExt7 pour les TV avant le 16 novembre, mais là, euh c'est pas faite, mais euh.

**Participant6** : Me 16 novembre c'est demain.

**Participant1** : Je l'sai.

**Participant6** : T'as encore le temps.

**Participant1** : Euhh.

**Participant5** : C'est sur on devait le faire le vendredi 16 novembre 2018.

**Participant1** : C'est demain.

**Participant5** : Si c'était pas du paiement du bal des glaces, je serais pas là demain.

**Participant1** : Euhh ensuite de ça, dernier comité on avait parlé, euh bon, k au niveau du message pour le syndicatExt1.

**Participant5** : C'est faite.

**Participant1** : C't'un beau message, j'aime ben ça.

**Participant5** : Y'é monté mais pas envoyé.

**Participant1** : Ok, ben on peut l'envoyer à partir de là si tout le monde est d'aévènement7ord.

**Participant6** : Comment on les envoie.

**Participant5** : Je vais m'arranger avec employéExt4, m'arranger avec ma chum de fille.

**Participant6** : EmployéExt4.

**Participant1** : EmployéExt4 haha, scusez.

**Participant5** : Est super fine, oubliez pas.

**Participant1** : J'en connais plein des employéExt4.

**Participant5** : Ma tante employéExt4.

**Participant1** : Je t'envoie l'information, employéExt4 s'es-tu elle qui a les cheveux noirs?

**Participant5** : EmployéExt4, oui.

**Participant1** : Cheveux longs à peu prêt ici-là, parfait, est déjà au courant?

**Participant5** : On est sortiiees.

**Participant1** : Oui j'ai eu une discussion avec employéExt5.

**Participant5** : Ah ça veut pas dire que parce que t'a eu une discussion avec employéExt5 qu'il a faite la comm.

**Participant1** : Pis elle était présente.

**Participant5** : Ah ok, c'est beau.

**Participant1** : J'avoue que ma phrase était pas claire.

**Participant5** : C'est beau, non parce que tsé.

**Participant1** : C'est ça.

**Participant5** : Je l'aime ben Romain, mais tsé des fois on peut oublier quelque chose.

**Participant1** : Il est statué que **Participant1** fasse rentrer un employé 30 minutes plus tôt pour distribuer nos publicités, mais là c'est encore possible mec on en aille besoin, menu-plus sauté, k la poutine on en parle tantôt je l'ai remis en sujet, euhh. Dépliant du traiteur.

**Participant6** : Même affaire.

**Participant1** : Ok, on en parle tantôt.



**Participant5** : T'as-tu enlevé les cheesecakes, grignotines, recommande (lis l'écran), ah ok la t'es dans les sujets de la semaine passée?

**Participant1** : Ouais je fais juste vérifier, si sont déjà en haut on va en reparler en ordre, mais si y'a des suivis que on a clos, affiche local1 on en reparle tantôt, babillard.

**Participant6** : Euh ça je l'ai commencé, mais je voulais avoir d'autres réponses avant de commencer ça, je voulais qu'on parle du dépliant, des autres affaires, pis euh après.

**Participant1** : Tu vas enclencher là-dessus.

**Participant6** : Enclencher là-dessus.

**Participant1** : Pizza-frite le vendre.

**Participant5** : C'est faite, c'est faite le menu cinq semaines.

**Participant1** : Ok.

**Participant5** : Qui a été donné à tout le monde dont **Participant6**.

**Participant1** : Faque on a rien qui tombe entre deux chaises.

**Participant5** : Non.

**Participant1** : Euhh, ok au niveau du menu plus, sauté de la semaine prochaine.

**Participant2** : Menu plus.

**Participant5** : Pas de sauté la semaine prochaine?

**Participant2** : Non y'a du poulet au menu.

**Participant5** : Donc des poitrines du poulet?

**Participant2** : Ouais.

**Participant1**: Excellent.

**Participant5** : Ça va nous laisser le temps de nous trouver quelqu'un pour eux le prochain sauté.

**Participant6** : Ouais mais j'en avait parlé.

**Participant5** : À qui ?

**Participant6** : Euhh y'avait employé21 qui était là, pis employé21 était comme euh moi je cuisine pas de poulet, porc, bœuf, elle va falloir que ça soit végété.

**Participant5** : Végane même.

**Participant6** : Après ça, y'avait employé<sup>22</sup>, qui était comme euhh pas chaud, mais que j'étais comme, tu vas le faire.

**Participant5** : Tas-tu vu Carole hier à la ServiceExt3?

**Participant6** : Non.

**Participant5** : Parce qu'hier, on parlait d'un dossier concernant la ServiceExt3, pis j'y ai dit, tsé Carole, la directrice, tu pourrais aller la voir, a dit c'est vrai j'ai faite un sauté, faque on a trouvé que le lien était très intéressant.

**Participant1** : Ça vous a servis.

**Participant6** : Ben là, on le sait pas on va aller la voir.

**Participant5** : On va voir.

**Participant1** : On va voir. Euh au niveau de la poutine, les *cost* restent à finaliser de monter. Euh j'ai plusieurs *cost* qui sont à finaliser j'ai pas eu le temps encore, l'absence de **Participant10** en début de semaine m'a un peu bousculé. Euhh on va se mettre une date.

**Participant6** : Est-ce que moi de mon côté j'peux montrer les ingrédients ou on est pas la encore?

**Participant1** : On serait capable de se prendre une rencontre.

**Participant6** : Tu peux pas juste mes envoyer.

**Participant1** : Participant1'ai besoin qu'on se prenne une rencontre, euhh **Participant6**.

**Participant6** : Oui.

**Participant1** : J'ai besoin qu'on se prenne une rencontre.

**Participant6**: Ok.

**Participant1** : J'ai besoin d'une rencontre pour deux choses, pour que quelqu'un me bloque pas une rencontre à travers ça.

**Participant5** : Je me sens interpellée haha.

**Participant1** : Si y'a quelqu'un avec moi, j'ai besoin d'aide, c'est tu mieux si je dis ça?

**Participant5** : Oui, quand même.

**Participant1** : Mundi après-midi on es-tu capable de se rencontrer là-dessus?

**Participant6** : Benn, si mon calendrier dit oui.

**Participant1** : Est-ce que la machine distributrice arrive?

**Participant5** : Ma réfrigérée?

**Participant6** : Oui.

**Participant1** : Euh, ok, nourriture au serviceInt1.

**Participant5** : Problème, bippp.

**Participant1** : Ouais, c'est ça moi là ce que je, Participant8 m'a dit c'est qu'il y aurait une possibilité qu'on fasse des dégustations ce soir.

**Participant5**: Ouan, et ce employé23 a dit en plein évènement7 hier en disant, invitez toutes vos amis, c'est qu'il y avait de la bouffe gratuite au serviceInt1 pour goûter au nouveau menu. Pis quand qu'à la dit, on vous invite à venir au 4-7 demain, il va y avoir de la bouffe pour goûter, parce que on va déguster de la bouffe au serviceInt1 , y'a quelqu'un qui a dit, c'est tu une invitation aux 30 personnes qui sont dans la salle présentement ou on peut inviter tout le monde, pis employé23 a répondu, invitez TOUT LE MONDE!!

**Participant1**: *What!!!!* Mais là, il y aura pas de la bouffe pour tout le monde, c'est des échantillons.

**Participant5** : Je le sais! Qu'est-ce que tu voulais que je fasse, chu à l'autre bout de la salle je voulais pas dire JE LE SAIS C'EST PAS VRAI! Je peux pas faire ça.

**Participant6**: Mais qui a dit ça?

**Participant1** : Qui a mandaté employé23 à dire ça?

**Participant5** : Je pensais que c'était toi ou Participant8, c'est la seule affaire qu'a dit dans le évènement7.

**Participant1** : Moi j'ai juste parlé avec Participant8, y je sais pas ce qu'il a dit.

**Participant5** : Non, elle a dit, Participant8 le directeur du serviceInt1 fait dire que demain tout le monde est invité à goûter à la nouvelle bouffe du serviceInt1 gratuitement, pis invitez toutes vos amis, faque là, ça commencé à *popper* sur les réseaux sociaux, la bouffe gratuite au serviceInt1

[**Participant1** appelle Participant8 par téléphone.]

**Participant1** : Ma y faire payer au serviceInt1 moi.

**Participant1** : Eille salut Participant8, haha euh y'a combien de personnes au serviceInt1 pis on fait combien de bouffe, pour 25 personnes, Ok, moi ça de l'allure, moi je m'attendais à ça Ok.

**Participant1** : Hmm non.

**Participant1** : Mais sais-tu ce qui a été dit en évènement7 hier.

**Participant1** : K.

**Participant1** : Faque là.

**Participant1** : Oui je suis au courant.

**Participant1** : Employé23 aurait dit pendant l'évènement7.

**Participant5** : Pas aurait, a dit.

**Participant1** : A dit que euhh.

**Participant1** : Ouais, c'est ça.

**Participant1** : Pis la y'a quelqu'un qui a posé la question, pis là c'est tu une invitation de l'évènement7 aux personnes qui sont là ou c'est une invitation ouverte? Faque la, a dit invitez toutes vos amis y'a d'la bouffe gratuite au serviceInt1.

**Participant5** : De 4 à 7.

**Participant1** : Parfait.

**Participant5** : En faite au départ à la dit, si vous voulez plus de bouffe dites l'é pas.

**Participant1** : Ouais mais tsé, j'va finir mes comités, pis on va se faire une stratégie, mais moi à ma perception si y'a plein de monde qui viennent pis y'a pas de bouffe, ben c'est, euh en touka, bref on se reparler la, pis on checkera c'est quoi notre stratégie, mais là, c'est juste pour être sûr qu'on fonce pas dans le mur pis on fait pas plein de personnes déçues

**Participant5** : C'est sûr que je suis là à 4 heures haha, qu'il y aille de la bouffe ou pas j'aurais été la pareil, chu écœurée de ma semaine.

**Participant1** : On s'en reparle vers le 9 heure 30-10 heures ça se peut tu?

**Participant5** : Poitrines de poulet, menu plus c'est jeudi participant2 han?

**Participant2** : Oui.

**Participant5** : Comment ça va toi?

**Participant2** : Ça va.

**Participant1** : Ok parfait on le fait, à tantôt, bye bye.

[Fin de la discussion téléphonique entre Participant1 et Participant8]

**Participant5** : Faut ben en rire.

**Participant1** : Ben oui, je m'attendais qu'on aille quelques assiettes au serviceInt1 et qu'on déguste, mais là c't'une grosse soirée de 4 à 7.

**Participant5** : Ouais, en plus moi j'ai fait le saut quand elle a parlé, parce que on s'attendait pas à ça, personne pis est pas venue à notre pré évènement7, pis elle a pas dit a personne qu'elle allait faire ça, faque eh tsé j'ai vu Employé10 sourciller un peu la haha.

**Participant1** : Ben la.

**Participant5** : Pis a vraiment dit de 4 à 7 la tout le long du 4 à 7.

**Participant1** : Moi je m'attendais pas à ce que ce soit publicisé pantoute là.

**Participant5** : Dans ce temps-là y. comité1.

**Participant1** : Ah ouais.

**Participant5** : C'est de la comm, faut parler a employé23.

**Participant1** : Ok.

**Participant5** : Était content de le dire en touka.

**Participant1** : Ah oui je comprends, c'est des bonnes intentions.

**Participant6** : Mais vous allez en parler pis on va rectifier le tir sur la page du serviceInt1 comme quoi qu'à soir on aura pas le choix de rectifier là.

**Participant1** : Ben oui là, pas le choix, k.

**Participant5** : Une chance que j'étais au évènement7.

**Participant1** : Mets-en merci.

**Participant5** : Ben.

**Participant1** : Transfert d'info dégustation au serviceInt1 faire la facture, euh voir rectification de l'information, tsé mettons bouffe en quantité limité, quelque chose du genre, on en reparle tantôt. Dépliant traiteur.

**Participant6** : Ça vous vas-tu la dernière version.

**Participant1** : Moi ça m'allait.

**Participant5** : Moi je trouve que oui, faque on le fait?

**Participant2** : Oui.

**Participant6** : 100 fois.

**Participant1** : Ok.

**Participant6** : M'affiche du local1, ce que **Participant10** voulait savoir, c'est.

**Participant5** : Mais là, je m'excuse je veux juste être sûr de savoir de quoi on parle, c'est l'affiche pour savoir où on met les tables la?

**Participant6** : Check tu peux-tu la mettre sur l'écran.

**Participant2** : Ben moi je l'ai vu pis, je la trouve correcte, quand on, quand les petits comités Facebooks, quand on fait le pouce, ça veut dire qu'on statut.

**Participant6** : Ben c'parce que je cherchais pas à statuer, je cherchais votre opinion.

**Participant1** : Ah.

**Participant2** : Statuer ça veut dire qu'on est d'accord.

**Participant5** : C'est une opinion.

**Participant6** : Je suis d'accord avec sur le fait qu'on le change ou sur le fait qu'on le garde de même, parce qu'il y avait deux affaires.

**Participant2** : J'en ai vu juste un.

Ils cherchent dans la convo.

**Participant6**: Y'ai là, y'ai là. Parce que **Participant10** elle ce qu'à l'aime pas c'est le faite que mettons les gens quand qui voient ça c'est qu'ils sont face à la télé.

**Participant5** : Ouais, pis y pense que c'est de même.

**Participant6**: Comme ça.

**Participant5** : C'est pour ça que j'avais demandé, en fait c'est pas moi en plus, c'est le conseil d'administration qui avait demandé à employé24 de le couper pis de le mettre de l'autre sens.

**Participant1** : Ben oui je comprends, mais oui faut le changer de bord, je comprends.

**Participant5** : Mais pourquoi pas réinstaller ceux qu'on a déjà.

**Participant6** : Parce qu'ils sont brisés, faut les refaire.

**Participant5** : Ahh je comprends.

**Participant2** : C'est clair comme ça, si tu me montres une affiche comme ça je sais comment la placer.

**Participant6** : On la tourne?

**Participant5** : Si on la change pas, j'ai le CA qui va en reparler. J'ai du monde sur le CA qui étaient là sûr. Il y a 2-3 ans quand employé<sup>24</sup> l'a faite pis au deuxième CA ils ont dit là c'est assez vire nous ça de bord là ça marche pas.

**Participant1** : Ouais je le sais, je pense que la TV a devrait être là.

**Participant6** : Ok c'est beau.

**Participant5** : En faite juste à prendre le bloc de douette pis viré au 45.

**Participant6** : C'est simple, mais je voulais juste avoir votre opinion.

**Participant1** : Ouais chu d'aévènement<sup>7</sup>ord.

**Participant6** : Moi j'm'en fou j'avais pas d'opinion chu d'accord.

**Participant1** : Ben a limite sa peut f...

**Participant6** : Faciliter ton travail pis si en a besoin c correct.

**Participant5** : Parfait, statue.

**Participant1** : Ok distributrice réfrigérée.

**Participant5** : Ça c'est pour l'affichage dessus?

**Participant6** : Non l'affichage est déjà dessus, euh reste juste à l'avoir pis dire que ces distributrices existent, mais la c quand qu'y arrivent?

**Participant1** : On m'a déjà posé cette question-là.

**Participant2** : On le sait pas.

**Participant6** : Y sont déjà *brandées* serviceInt<sup>5</sup>.

**Participant1** : Ok faut que je refasse un suivi, à ma pas re-répondue, euh.

**Participant6** : T'as-tu vu la facture des autocollants des pokebowls que je t'ai envoyé par courriel?

**Participant1** : Euh je l'ai réglé avec Employé<sup>10</sup>.

**Participant6** : Parfait.

**Participant1** : Ok on avais-tu d'autres sujets, faque, k on clorait ce comité.





## ANNEXE 7 Verbatim de la septième rencontre

Verbatim de la réunion 7

Son présents participant 1,2 et 10

**[Début de réunion]**

**Participant1** : Ok bon le sujet aujourd'hui euh retour sur les sujets du dernier comité, entre-autres euh le dernier préparatif pour l'Évènement1.

**Participant10**: Oui, ben je voulais savoir si on commençait par parler de cette logistique-là avant.

**Participant1** : Ça va être notre sujet numéro 1.

**Participant10**: Parfait.

**Participant1** : Ensuite de ça.

**Participant10**: Des smoothies aussi.

**Participant1** : Ok, ensuite de ça, **Participant1** présente les *cost* de vente pour les *cheesecakes*, c'est ça que je disais un peu en comité tantôt la euh, comité comm, j'ai des *cost* à faire euh j'ai pris du retard, là je me suis mis une rencontre d'une heure avec Participant 8 lundi, je ferai pas lundi avec Participant6 tout ça euh.

Participant 1 écrit à l'écran. Euh y'a le point, qu'est-ce qu'on fait avec le reste des banquets. Ensuite de ça, commandes de la semaine euh qu'on va faire ensemble tout à l'heure. Ensuite de ça, suivi des nouveautés comme à l'habitude, sauté euh menu plus, c'est ça, faque k en gros c'est ça. Les sujets du dernier comité en gros c'est pas mal juste l'Évènement 1 qu'on a parlé.

**Participant10**: Les smoothies.

**Participant1** : Les smoothies qu'on ajoute, parfait.

**Participant10**: Euh dans l'fond t'a parlé avec lui. Y m'a envoyé un courriel, mais je sais pas si t'as discuté du courriel que tu m'as envoyé au complet avec lui déjà, parce que lui la y m'a emmené d'autres précisions.

**Participant1** : Client1 ça ?

**Participant10**: Non pour Client2.

**Participant1** : K.

**Participant10**: Pour l'Évènement1, c'est notre sujet1.

**Participant1** : Oui ok parfait c'est bon chu là.

**Participant10**: Ça **Participant2** c'est tes copies euh finales, euh dans l'fond y m'a demandé.

**Participant2**: Mais y'a pas mal plus de stock que y'avait non? Y'avait 180.

**Participant10**: Euh 195 ouain, là y'ont augmenté à 240, là y veut qu'on augmente le nombre de poitrines.

**Participant1** : D'une façon proportionnelle.

**Participant10**: Ben moi, j'ai pas pris une entente de proportion avec.

**Participant1** : *Fuck*.

**Participant10**: Mais lui y dit qu'on a pris une entente de proportion avec.

**Participant1** : Dans le sens, si on augmente, si admettons là qu'on mettait combien de poitrines au départ?

**Participant2**: 40.

**Participant10**: 40.

**Participant1** : C'était 40, faque ok la si on augmente, si on est à 45.

**Participant2**: Si j'augmente de poitrines, chu obligé d'acheter une caisse de poitrines complète parce que sinon je vais être obligé d'acheter une caisse de poitrines complète, pis ça va coûter plus cher.

**Participant1** : Ben là, on peut pas, on peut pas, pis on va y charger les cuisses. Euh le supplémentaire à 7,25 comme ce qu'on devrait y charger à cuisse normal.

**Participant10**: Peut-être baisser notre prix pour 5.

**Participant1** : Admettons les quantités supplémentaires.

**Participant10**: Parce que là, on leur avait pas euh.

**Participant1** : Ouain.

**Participant10**: On leur avait pas séparé.

**Participant1** : J'y mettrais à 7,25 plus, juste les cuisses de plus au même montant que si c'est juste des cuisses.

**Participant10**: Tu penses qu'y en a combien **Participant2** des poitrines?

**Participant2**: Des poitrines dans une caisse yen a 40 poitrines de poulet.

**Participant1** : Y'a augmenté ses quantités quand.

**Participant2**: Parce que moi mon stock y'ait tout rentré à matin.

**Participant1** : 13 novembre euh.

**Participant10**: C'est après qu'il t'ai rencontré.

**Participant1** : Ben là, moi j'ai jamais parlé de poitrines de poulet avec la, faque là. On peut pas.

**Participant10**: Veux-tu en discuter avec lui haha.

**Participant1** : Ouais je comprends haha.

**Participant10**: Haha.

**Participant1** : Tu me passes la *puck* haha, les clients pas évidents.

**Participant10**: Tsé moi je peux dire que ça dérange pas, mais tsé.

**Participant1** : Non ça me dérange pas transfert s'y l'information, qu'étant donné le le le.

**Participant10**: Court délai.

**Participant1** : Le court délai, pour d'aussi grandes quantités chez d'autres traiteurs, le délai c'est 1 semaine de préavis pour des changements pour des gros banquets faque nous on est pas.

**Participant10**: On était *fit* dans tes quantités.

**Participant1** : Tsé, c'est déjà bon qu'on soit en mesure d'augmenter.

**Participant10**: Ben là les mini-muffins ont augmenté, pis la y'a préciser des sortes là, on en a un au caramel là.

**Participant2**: Oh je suis pas sûr qu'on ait ça nous là, c'est **Participant10** qui s'occupe de ça, y'a pas de commandes qui rentre demain.

**Participant1** : Pis là euh, les mini-muffins, y'ont sélectionnés des sortes spécifiques à ce moment-là.

**Participant2**: Ouais.

**Participant10:** Ouais, là y m'avait dit qu'il n'avait pas de préférence il y a quelques semaines, mais là.

**Participant1 :** D'un coup ça change.

**Participant10:** Haha, je suis tanné d'eux autres.

**Participant1 :** Y'avait une diversité au début, pis c'était correct d'avoir une diversité, mais là tout d'un coup faut que ça soit spécifique.

**Participant2:** Je n'en ai pas de double caramel, c'est sûr que j'en ai pas, pis **Participant10** à l'a juste ce qu'il y a à la serviceInt2.

**Participant1 :** On as-tu euh ouvert, euh ouvert une porte qu'il y avait plein de choix, parce que normalement nos *cupcakes*, c'est des assortiments qu'on fait.

**Participant10:** Ben oué, mais tsé si jamais on fait une sorte comme carotte qu'y en aurait absolument pas voulu là.

**Participant1 :** Wa wé, mais là dans ce qui est écrit là caramel chocolat, pépite, c'est quoi qu'on a nous autres en ce moment-là?

**Participant2:** J'ai toute, sauf le caramel.

**Participant1 :** Ahh, faque la.

**Participant2:** J'peux y faire framboise yogourt, j'ai framboise yogourt.

**Participant1 :** Ahh framboise yogourt y'ait salement populaire en plus là.

**Participant2:** À place de caramel, je peux y faire lui.

**Participant1 :** Nous autres on pourrait dire: Caramel est intéressant, mais notre plus gros vendeur Client 2 c'est yogourt, faque, ok vous devriez aller là-dedans pis là on s'entend framboise yogourt, c'est du sucre du sucre du sucre, mais ça sonne un p'tit peu plus santé pour ton monde qui sont peut-être plus santé dans ta gang tsé a limite ça se vend la, ok.

**Participant2:** Ça c'est avec Client 2 que t'a parlé?

**Participant10:** Euh oui, c'est Client 2 qui m'a envoyé ça.

**Participant2:** Il me déçoit lui, euh y'était pas comme ça.

**Participant10:** Ahh.

**Participant1 :** Ah non euh y'était pas comme ça pantoute.

**Participant10:** C'est, c'est, y se fait runner par en dessous.

**Participant2:** Tsé, je peux ben faire des miracles des fois, mais.

**Participant1 :** Ah non, tsé y'a quelqu'un qui le tient par les *balls*.

**Participant10:** Là c'est-tu possible de changer le melon miel.

Haha.

**Participant2:** Grosso modo, la y'a 15 cuisses par boîtes, là j'ai 11 boîtes de cuisses.

**Participant10:** OK.

**Participant2:** Plus une non, hmm ok, ook j'ai à peu près 15 boîtes. Ça fait 165 plus les 40 que j'ai dans la caisse de poulet plus les 40 poitrines, c'est ça que j'ai, on a pas de jeu.

**Participant10:** Non pas pantoute.

**Participant2:** Faut pas qu'il augmente je n'ai pu, pis j'ai pu de livraisons.

**Participant10:** Non on est vraiment trop flush là, on a un jeu de 5 pis c'est des cuisses.

**Participant1 :** OK. Ensuite de ça, y'as-tu d'autres choses.

**Participant10:** Changer le melon miel pour des bananes ou des oranges.

**Participant1 :** Nanon, c'est absurde mettre des bananes ou des oranges.

**Participant2:** Des bananes j'en ai acheté juste pour les smoothies.

**Participant1 :** Ouain, veut veut pas c'est absurde, on va présenter ça comment, y vont toute noircir.

**Participant2:** On fait un plateau de fruit le samedi pour le dimanche matin, bananes ça va pas au froid, y veulent tu des bananes pas déballer ? Tsé spa, comme si mettons t'es au restaurant pis tu commandes mettons une fondue au chocolat, pis y t'amène des bananes, pis les bananes y t'es déballent live là, la euh. Là les bananes, je mets pas ça dans les frigidaires là.

**Participant10:** Non, des moitiés de bananes pas épluchées là, ça marche pas.

**Participant2:** D'autant plus que c'est samedi pour le dimanche.

**Participant1 :** C'est ça.

**Participant10:** Des quartiers d'orange.

**Participant1 :** Sinon faut faire rentrer plein de monde à dernière minute, on peut pas supporter ça, euh, des quartiers d'orange, mais on a le pas le produit tsé.

**Participant10:** Ben oui on en a des oranges.

**Participant1** : Oui mais on pas le personnel, on peut y donner des oranges pas déballées, on a pas de logistiques de faite à l'entour de ça.

**Participant10**: Ben spa grave ça si euh c'est dedans c'est dans son compartiment à lui pis son juste tranchés.

**Participant1** : Ah admettant que tu prends une orange, pis la ta tranche de même, ou.

**Participant10**: Ou en quartiers-là, à la rigueur ça en prend une part.

**Participant2**: Spasque que là tu épluches tes fruits, mais tu éplucheras pas tes oranges?

**Participant10**: Non, y m'a parlé des avoir en quartiers ou en rondelles faque euh, y s'attend à avoir de la job.

**Participant1** : OK, ouain.

**Participant2**: De toute façon c'était déjà écrit ça déjà changé, pis j'ai pas acheté de melon miel, parce que c'est ça qui voulait changer, j'en ai des oranges, mais je mets pas des bananes.

**Participant10**: Non non.

**Participant1** : Non, c'est correct.

**Participant10**: Non non, moi non plus dans ma tête c'est correct, c'était même pas une option.

[Participant5 fait irruption dans le bureau pour poser une question au Participant1]

Participant5: Tu peux faire comment pour faire vérifier le code serviceInt1 voir s'il a bien sorti.

**Participant1** : Va à la caisse et fait-le scanner par la caissière.

Participant5: Ouais mais parce que là c'est le break, toi t'a rien han.

**Participant1** : On va le valider plus tard, mais faut que je fasse le comité euh, Participant5

Participant5: Scuse j'ai pas compris.

**Participant1** : Faut que je fasse le comité Participant5.

Participant5: Ok, ben on se rappelle.

**Participant1** : Oui, merci.

[Départ de Participant5]

**Participant10:** Sinon c'était ça là, c'est le dernière remonté haha, faque la si on au pire y s'estime pour augmenter le nombre de poitrines parce que là on est pas comme St-Hubert, on est pas égal dans nos affaires, ben euh.

**Participant1 :** Ben on est comme un traiteur en même temps, ben là un moment'né non non on peut pas.

**Participant10:** Mais tsé, on regardera en semble pour ajuster le prix de juste une boîte.

**Participant1 :** Ben tsé moi je le mettrais à 7,25 la cuisse supplémentaire étant donné qu'y à pas de poitrines.

**Participant10:** C'est ça.

**Participant1 :** Pis là ce qu'on va dire c'est qu'au aurait dû vous charger 7,50 comme les autres, mais là on est au courant qu'on peut pas pis là c'et à 7,25. L'année prochaine quand y vont en recommander, la cuisse va être réellement à 7,50, faque lui la y ira voir euh.

**Participant10:** Plus peut-être 50 cents, on verra, on mettra autre chose.

**Participant2:** Ça été dit ça que si y recommande la poitrine y va la payer au prix du marché.

**Participant10:** C'est même écrit.

**Participant1 :** Y'é écrit que les prix des poitrines pis des cuisses vont être au prix du marché. Tsé on a réussi à faire des des acrobaties, mais on final y paye ce qui faut qui paye.

**Participant10:** Ouais, ensuite pour nos smoothies euh la dans le fond, euh on veut s'assurer qu'ils vont être prêts pour demain.

**Participant1 :** C'est quand han.

**Participant10:** Demain.

**Participant1 :** Oui je sais, mais quelle heure, haha.

**Participant10:** Ben y viendrait les chercher sur l'heure diner et euh il arrive à cette heure-là, avec toi aussi y va.

**Participant1 :** C'est quoi le format? De quelle façon, sont déjà mélangés?

**Participant10:** Oui dans des pichets, on va livrer avec des verres en plastiques de la caf, faut s'assurer qu'on a assez de de verres à lui fournir.

**Participant1** : C'est quoi le format, des 12 onces.

**Participant10**: C'est ça ouais.

**Participant1** : Good, 120, douze onces.

**Participant10**: Pis pis pis, y'avait parlé avec toi de peut-être un perco...lateur.

**Participant1** : Oui oui, j'ai pas de problèmes.

**Participant10**: Avec deux filtres.

**Participant1** : OK, ça me dit rien.

**Participant10**: haha. Mais la première fois que j'en ai parlé ça te disait quelque chose.

**Participant1** : Ça fait longtemps le percolateur.

**Participant10**: Oui.

**Participant1** : Mais, c'est pas un problème on les a tout le temps. Percolateur pour Client1.

**Participant10**: Ouais là y nous emprunterait un chariot pour euh, pour trainer tout ça.

[Participant3 interrompt la rencontre pour poser une question à **Participant2**.]

**Participant10**: Un chariot dont vous avez pas besoin idéalement.

**Participant2**: On a toute besoin de nos chariots.

**Participant1** : Un chariot dont vous avez pas besoin, hmm, Berte, Berte.

**Participant2**: Mais Berte tu vas la faire sortir **Participant10** euh.

**Participant10**: Oui. J'imagine que ça va être parfait parce qu'ils vont pouvoir toute mettre dedans après, pis lui y reviendrait la reporter samedi.

**Participant1** : Ça serait cool si on avait le petit entrepôt à côté du serviceInt1 ou est-ce qu'on pourrait mettre Berte pis être indépendant pour Berte, pis à serait pas dans nos jambes, on as-tu un double de cet entrepôt ? L'avoir ou voir si on peut mettre la main là-dessus.

**Participant10**: Ben faudrait commencer à faire des démarches, moi finalement j'en avais parlé avec Employé14, c'est hors sujet là.

**Participant1** : On va le mettre.

**Participant2**: Là les muffins de samedi là.

**Participant10**: Ouais.



**Participant2:** On mets-tu fraise? Parce que quand mais même qui voudrait caramel là j'en ai pas.

**Participant10:** Ouais on va mettre framboise.

**Participant2:** Pis on a qui pour servir samedi.

**Participant10:** On avait parlé de employé16 la semaine passée.

**Participant1 :** Ouais y me reste à monter l'équipe finale.

**Participant10:** Ya moi, moi je vais être la, comme prévu.

**Participant1 :** Ehhh l'objectif c'est d'avoir quelqu'un qui est capable de faire et service, et de la plonge ça c'est ce qu'on se donnait comme objectif. Bon là c'est employé16, faut que je le confirme au final, ok, ehh. Ehh au niveau des smoothies, dans le fond, au niveau de c'est qui qui les faisaient, on. Demain matin ?

**Participant2:** Demain y'a pas de comité comm vu qu'on l'a fait à matin.

**Participant1 :** Ouais, ouain je l'ai déplacé.

**Participant2:** Anyway je serai pu là à partir de 10h30.

**Participant1 :** Je vais m'écrire smoothie pis si je trouve quelqu'un d'autre entre temps on les faire.

**Participant10:** Ça serait super efficace.

**Participant1 :** OK, ou appeler le coordo.

**Participant10:** Comme par deux ça va toujours mieux, comme dans la chanson de passe-partout. Haha.

**Participant1 :** OK.

**Participant2:** Boites à pizzas, c'est toi tantôt?

**Participant10:** Oui.

**Participant1 :** C'est bon, ça au niveau des codes, date limite, 19 novembre c'est ça qu'on s'était dit, euh sujet, c'est quoi qu'on fait avec les restes de banquets?

**Participant2:** Y'é arrivé cette semaine quelque chose, quand y'était pas, quand Participant5 est allé livrer un banquet. Quand a eu ramassé pis qu'à voulait garder pour l'amené au serviceInt3. Pis on a dit non, parce que les restes de banquets on les jette. Pis euh ce qu'à nous a faite comme réponse c'est que tu en apportes souvent des restes de banquets.

**Participant10:** Quand les clients nous disent, donnez-les.

**Participant2:** OK, parce que les restes de banquets.

**Participant10:** Parce que moi là, c'est ça.

**Participant2:** Parce les restes de banquets traînent des heures sur les tables, faque là, la politique c'est des jeter sans les donner pour pas rendre du monde malade. Faque, j'irais pour qu'on les jette, à moins que les clients disent euh même si le client dit donne lé, si ça fait deux heures que ça traîne sur la table pis que y'a des sandwiches à viande ou peu importe c'est dangereux de rendre du monde malade, pis si on rend du monde malade c'est nous autres qui est responsable.

**Participant10:** Ouais c'est sûr.

**Participant2:** Tsé expliquer au client que ça fait trop longtemps que ça traîne sur la table, si y veut partir avec qu'y parte avec, mais que nous on a pas le droit de les donner.

**Participant1 :** Elle s'qu'a vu, est allé le mener, ça prit 45 minutes est venue les récupérer, pis là a dit ouais mais ça fait juste 45 minute que c'est sorti, pis juste que normalement c'est toi qui dans le passé y'avait, si on donnait notre autorisation c'est correct, sauf que là, moi ce que je suis extrêmement mal à l'aise c'est que c'est pas toi.

**Participant10:** Pis qu'à pris la décision.

**Participant1 :** A pris la décision, pis tsé on se le faisait mettre dans gorge alors qu'à la base c'est non. Tsé y'a ça, à cause que je me le faisais mettre dans gorge y'avait envie de dire ben non, ça de base.

**Participant2:** Parce que a pas demandé de permission a partait avec.

**Participant10:** Ouais...

**Participant1 :** Faque là, c'est comme un peu s'il vous plait, au moins peux-tu valider avec nous, pis notre politique c'est que ça va au comptoir?

**Participant2:** Dans le passé, ce qu'on donnait aux employés, c'est ce qui avait pas sorti des frigos, parce que des fois y'a des banquets qu'on avait pas tout donné. Faque ce qu'on donnait aux employés c'était ce qui était pas sorti des frigos, parce qu'on savait que c'était encore bon, mais quand ça fait des heures que ça traîne.

**Participant10:** Non non, quand ça fait des heures, même si le client moi y me dit, mangez-les dont, moi j'y dit je le jette. Tsé mais quand on a pas toute sorti, ça arrive que tsé on le voit quand on a des doubles plateaux, j'ai sort pas toute tout de suite.

**Participant1 :** Y'a une autre question aussi c'est que Participant5 a pas nécessairement posé au client : qu'est-ce que vous voulez faire avec les restes, voulez-vous repartir avec?

Tsé, à limite peut-être que tout le monde était parti pis la salle était vide pis y'avait à bouffe, tsé c'est comme un peu là, moi je, j'ai eu un malaise ou ce que.

**Participant10:** C'est la même chose avec les commandes qui reviennent à serviceInt2.

**Participant1 :** C'est ça oui, même principe.

**Participant2:** Tsé s'parce qu'on a défendu à nos employés.

**Participant10:** Tsé la règle c'est comme, ben c'est à vos risques et périls.

**Participant1 :** Ouain.

**Participant10:** Ta moins de risques avec une galette haha.

**Participant1 :** Ce qui est dangereux, ce qui est encore plus dangereux à la serviceInt2, c'est que admettons que la commande comporte 10, 10 galettes par exemple, pis la eux y font comme ben on va en mettre 15, pis la y'a des bonnes chances qui y en reste parce qu'on en a mis 15 au lieu de 10, y va en revenir pis nous on va en manger, c'est sûr que c'est moins probable avec les les, les commandes.

**Participant2:** Tsé, nous on l'a interdit à nos employés toute les restes c'est interdit de manger, parce que ce qu'on s'est rendu compte dans le passé c'est que si on leur donnait ça, ils prenaient ça[en montrant plus grand], pis y restait un peu de frites, on peux-tu les mangers, ah oui, ben oui, le lendemain y'en faisaient trois fois plus pis trois fois plus pis trois fois plus, pis c'est pour ça que maintenant, oui, mais c'est une permission spéciale, ça veut pas dire que t'a le droit de le faire tout le temps.

**Participant1 :** Ça devient *fucké* à gérer aussi, c'est quand ta du monde qui mange, ou qui parte avec de la bouffe. Tsé, c'est supposé être anormal de partir avec de la bouffe, tsé qu'un employé parte avec de la bouffe, s'pas une livraison.

**Participant10:** Ben tsé je sais pas j'ai souvent vu ça, tsé le chum à ma grand-mère ya travailler comme plongeur dans les restaurants, y ramenait toujours la soupe.

**Participant1** : Ouais.

**Participant10**: Tout le temps, tsé ça va un peu avec en lien.

**Participant1** : Avec la rencontre de.

**Participant2**: Tsé dans dans l'temps le MAPAQ était moins sévère qu'aujourd'hui aussi, dans c'temps-là, le MAPAQ était beaucoup moins sévère qu'aujourd'hui.

**Participant1** : J'trouve ça *fucké*.

**Participant2**: Y'avait beaucoup moins de règles d'hygiène qu'aujourd'hui.

**Participant1** : Tsé admettons un sandwich que euh sa date de péremption est pas déballé, y'a personne qui a joué dedans, euh, on la prend on la met au congélateur, la maison des sans-abris la ramasse, tsé c't'emballé encore.

**Participant2**: Parce que la date de péremption ça veux pas dire que y'é pu bon cette journée là, c'est la date limite que nous autre on y met.

**Participant1** : Sauf que tsé, y'as-tu plus de prolifération bactériologique dans le sandwich que dans la sandwich qui est resté 45 minutes 1 heure? Tsé... ça c'est discutable. Hmm ouais... Y'a l'interaction humaine, est-ce que la sandwich est tout le temps dans l'frigo ou l'autre affaire pas dans l'frigo, c't'embêtant.

**Participant10**: Est resté combien de temps en préparation?

**Participant1** : On l'sait jamais, toi dans l'fond, tu serais pour qu'on ouvre le.

**Participant10**: Ben parce que moi chu, d'une part, je suis mal à l'aise avec jeter autant de nourriture.

**Participant1** : Ouais.

**Participant10**: Pis tsé si le client ben veux repartir avec, ben moi je les encourage tout le temps à faire ça: Repartez avec pis virez les plateaux de bord, vous allez voir ça fait des beaux sceaux.

**Participant1** : Partez avec pis.

**Participant10**: Bye!

**Participant1** : Gérez-le, vous.

**Participant10**: C'est ça gère tes restes.

**Participant1** : Tu l'as acheté c'est à toi, gère-le, je sais pas si ça se fait, si ça se dit c'est pas nous autres.

**Participant10**: C'est comme employéExt11, l'autre jour y'en restait plein, pis était comme: Donnez-les aux étudiants la dans le centre social.

**Participant1** : Ouais, c'est *fucké* la, tsé faque nous autres, on prend plein de temps à distribuer.

**Participant10**: Nous on donne euh, tsé y'en avait un gang, pis on est là.

**Participant2**: S'parce qu'on devrait faire une charte de responsabilités.

**Participant1** : Qu'est-ce que tu veux dire, j'aime ce que j'entends, mais je sais pas tout ce que t'as en tête en disant ça?

**Participant2**: La responsabilité civile là, que si tu donnes du manger qui est périmé parce que untel tes a donné pis que pendant ce temps-là t'en tombe malade.

**Participant1** : On, on écrit ce qu'on a en tête, pis là à partir de là, pas de problème, voici Participant5, voici t'en prends-tu la responsabilité, tin signe.

**Participant2**: Iii ,si tu veux la ramasser la bouffe, tu signes une décharge comme quoi tu nous tiens responsable de rien.

**Participant1** : Ouais.

**Participant10**: Aussi peut-être regarder le CEGEP eux aussi y font quoi, les autres services de traiteur.

**Participant1** : Moi j'ai une autre inquiétude, check ben ça le, s'que ça peut donner comme vision, admettons qu'on a un client la, y'ont trop de bouffe, pis la c'est toi qui les a conseillé pour la bouffe pis la yen ont trop, pour x raison, ce qu'on a qui reste c'est amène a l'exécutif, pis après ça ta du monde qui font comme, y nous conseille tu comme du monde sur les quantités ou ben y nous conseille pour en mettre plus pour récolter de la bouffe gratuite que c'est nous autres qui paye.

**Participant10**: C'est sûr que ça peut amener une drôle de perception.

**Participant1** : Ça peut aussi être louche.

**Participant2**: Faudrait.

**Participant1** : Faudrait accélérer.

**Participant10:** C't'un sujet qui faudrait ouvrir euh, je pense que peut-être en profondeur et avec d'autres personnes je sais pas.

**Participant2:** Je veux en être aussi de t'ça.

**Participant10 :** C'est sûr, c'est sûr. Tsé, que ce soit des *dumsters* qui viennent ramasser, j'aime mieux que ça profite à notre communauté là, pas nécessairement juste à nos employés là.

**Participant1 :** Commandes de la semaine.

**Participant10:** Donc on aura, cocktail des chargés de cours, jeudi, le 22 ça va être quand même euh pour 15h45 pis là c'est ça y'a de la boisson là-dedans, mais on parle d'un montantX.

**Participant1 :** OK.

**Participant10:** Moins admettons montantX.

**Participant1 :** Ensuite.

**Participant10:** Ensuite on aura euh des viennoiseries pour le vendredi 23 le matin 7h.

**Participant1 :** Combien de sous.

**Participant2:** MontantX.

**Participant10:** Ben montantX juste pour les viennoiseries.

**Participant1 :** OK.

**Participant10:** Puis un buffet froid pour 11h45, toujours le vendredi, montantX.

**Participant1 :** Tu disais à quelle heure le buffet froid.

**Participant10:** 11h45.

**Participant1 :** Combien tu disais.

**Participant10:** MontantX.

**Participant1 :** Merci, avons-nous autre chose?

**Participant10:** Euh, je voulais juste parler un *chouillat* du premier décembre, le souper du communautaire. Euh hmm, j'ai approché Participant6 si elle était disponible vu qu'elle a beaucoup d'expérience pis euh à date elle serait disponible, elle doit me confirmer.

**Participant1 :** J'aimerais ça qu'on fasse une rencontre spécifiquement pour.

**Participant10:** Se préparer.

**Participant1** : Se préparer la tsé **Participant10** on se rencontre pis ensuite de ça euh, à limite l'idéal serait d'avoir une rencontre tous les trois de base là. Pis sinon admettons moi pis **Participant2** on se rencontre en rencontre d'information pis toi pis **Participant2**, ce qui est important c'est.

**Participant2**: Moi je veux savoir ce qu'ils mangent avant de savoir ce que j'ai besoin.

**Participant1** : Faque c'est beau, c'est vrai c'est vrai.

**Participant10**: Ça le menu c'est pas mal casé, y va rester des précisions.

**Participant1** : On peut se rencontrer mardi matin.

**Participant10**: Han han.

**Participant1** : Planification.

**Participant10**: Pis la y m'ont parlé d'un dessert au chocolat pis la forêt noir était vraiment beau.

**Participant2**: Le quoi.

**Participant10**: Le forêt noir que Participant3 a fait, mais c'es-tu de la marde de faire ça pour 30 personnes?

**Participant2**: Faudrait voir avoir Participant3.

**Participant10**: Parce que là, je veux pas y imposer quelque chose qui est trop de la job.

**Participant2**: Moi je pense que les gâteaux, c'est moins compliqué à faire que les p'tites gogosses là.

**Participant10**: Ouais.

**Participant2**: Mais confirme avec elle.

**Participant10** : Parce que je pense que ça serait beau la.

**Participant2**: On en a pour 250 personnes.

**Participant10**: Ouais ouais.

**Participant2**: Un kit de fromage.

**Participant10**: Ouais un petit mix.

**Participant2**: Ah y veulent tout ça dans un p'tit plateau.

**Participant10**: Ouais.

**Participant2**: Pour deux cents y va avoir plusieurs plateaux.

**Participant10:** Oui oui, c'est ça c'est à confirmer mais on s'arrangerait peut-être pour en avoir un par table, pis euh.

**Participant2:** Pis euh ça tu me rafraichiras la mémoire, tu me ressortiras.

**Participant1 :** Juste pour clore, la en comité comm, tantôt la pub pour notre salade d'édamane et sandwich vont être partis sous peu y va avoir de tracts de faite, euh pis on va pouvoir les distribuer.

**Participant2:** OK.

**Participant1 :** Faque la euh on va commencer à travailler pour décembre.

**Participant10:** Parfait.

**Participant1 :** En espérant qu'on puisse les envoyer en décembre 18.

Haha. Faque ça mettrait fin euh sur tes menus plus la semaine prochaine on a un menu plus qui est la poitrine de poulet.

**Participant10:** Yé.

**Participant1 :** Voilà.

**Participant10:** J'ai hâte que l'évènement1 soit passé.

**Participant2:** Ben moi je suis très déçu de lui, c'est vraiment pas le même style que l'année passée, vraiment pas.

**Participant1 :** C'est comme si c'était deux personnes différentes.

**Participant2:** Pis je me souviens tellement bien dit que les cuisses étaient au prix du marché.

**Participant1 :** Ok faut que je parle avec Participant8.



## **ANNEXE 8 Verbatim de la huitième rencontre**

Sont présents : participants 1, 3, 11, 12, 13, 14, 15, 16

**[Début de réunion]**

**Participant1** : J'ai emmené des p'tits muffins, des petits fruits, pis du yogourt si jamais ça vous intéresse, on a aussi un silex a café, c'est le café Kenya.

**Participant11** : Je peux?

**Participant1** : Wa wé, vas-y tant que tu nous écoutes c'est correcte de l'autre oreille. C'est bon , euh ce que je veux vous faire part premièrement, euh c'est le la situation, les chiffres, actuellement le casse-croute, y'a certaines semaines qu'on est à 30% de diminution de clientèle par rapport à l'année passée, D'autre semaines, on est à moins 15 d'autre semaines on est à -10, mais euh, somme toute, Y'a une problématique, ce qu'on vise nous, c'est un maintien ou une augmentation, ou par exemple si ça diminue au casse-croute, ben la euh par exemple, une augmentation à la sandwicherie, qui n'est pas le cas. Y'a une diminution des ventes aussi à la sandwicherie et une diminution des ventes, euh au déjeuner, faque la, j'ai comme philosophie de on fait une chose à la fois pis euh on a fait plein de petites choses déjà, mais là l'objectif c'est avec les personnes qui sont impliquées au casse-croute qu'on commence à trouver des solutions.

**[Participant1 montre des tableaux Excel à l'aide d'un projecteur]**

Faque si on y va, euhm au niveau des résultats, à chaque vendredi, euh je compile les ventes, les baisses de clientèles, les p'tits tableaux, ça va toute être des p'tits tableaux comme ça, je vais vous en présenter possiblement 3 ou 4 la. Mais en gros, on a pour les comptoirs casse-croute en 2017, le nombre de clients qu'on avait eu pendant la semaine et en 2018, comment de client on a eu dans la semaine, même chose pour le déjeuner, on a les catégories de

pokebowls qui sont euh qui est nouvelle, pour euh cette année. L'année passée, on avait commencé à faire des sautés, euh mais on l'a une fois aux deux semaines alors c'est normal que des fois y'a des chiffres de l'an passé et pas de cette année. Euh les chiffres de menu du jour, ça c'est séparé, les assiettes seules, euh menu du jour choix, euh non ça c'est les 3 choix, les 4 choix ça c'est les assiettes seules et puis finalement, la sandwicherie, euh faque finalement les gens qui sont ici ce matin sont faque vous avez à faire, oui possiblement avec chacun là, mais j'aimerais qu'on focus sur le casse-croute. Donc la, la semaine passée au global on a eu une baisse de vente, de clientèle, de 41, ensuite de ça, la semaine précédente, la semaine précédente, euh en faite on a bénéficié de, euh un gros pu, euh faque les ventes de l'évènement<sup>4</sup> ont permis de euh de compenser, alors que l'année passée le évènement<sup>4</sup> n'était pas ouvert, euh faque c'est pour ça qu'on a été capable, sinon, pour le courant de la semaine régulière on avait des baisses de clientèle. Euh ensuite de ça, la semaine d'avant ben la, la semaine d'avant, une grosse baisse de 30%, mais encore là l'année passée on avait l'évènement<sup>4</sup> à cette semaine la, mais tsé globalement on est en baisse, euh pis pourquoi, pourquoi c'est alarmant, aussi c'est un concept de c'est pas la sandwicherie qui vient compenser ces pertes de clientèle là. Faque en gros, voici c'est pas mal l'état de la situation, faque notre objectif c'est de se retrouver au même niveau au moins que l'an passé. Ce qui nous amène à notre autre sujet, c'est actuellement, qu'est-ce qu'on pourrait faire pour améliorer les choses, c'est quoi les problèmes que vous vivez pis qu'est-ce que qui vous empêche d'être efficace quand vous travaillez au casse-croute, sans nécessairement dire. Tsé plutôt dans un mode euh quand on fait telle action ben ça nuit, ça fait, tsé tu suite un commentaire, c'est quand les gens de la sandwicherie viennent chercher les frites au casse-croute, euh, pis y'a pu de frites au casse-croute. Ben nous, on se devire pour euh faire euh pour faire nos frites pis la yen a pu, toute serait prêt pour le client qui puisse partir avec, mais la faut r'attendre un 3 minutes parce que les frites ont pas été mis déjà. J'ai mis des petits pense-bête avec employé<sup>21</sup> hier sur, le coin sandwicherie, si y reste pu de frites, faire cuire des frites pis euh c'est ça, c'est p'tits points comme ça faque y'a tu des points qui sont.

**Participant11** : C'est vrai que parfois c'est assez chiant, qu'y ait qu'une personne qui peut gérer la caisse, la personne qui est en charge du casse-croute du coup doit préparer ses plats, il peut avoir quelques personnes qui attendent du coup.

**Participant1** : Ok.

**Participant11** : Moi à plusieurs reprises j'ai essayé de, pendant que j'étais en sandwicherie ou en table chaude, de prendre la caisse mais on a pas le droit.

**Participant12** : Ouain.

**Participant1** : Ouain.

**Participant11** : Ouais c'est chiant.

**Participant12** : C'est ça qui est plate, autant des fois c'est un gros *rush* sandwicherie, ou s't'un gros *rush* casse-croute tsé, c'est à ce moment-là que, par exemple, je travaille avec employé<sup>2</sup> le lundi/mardi ben est pas formée au casse-croute. Faque à peut pas m'aider, moi j'peux l'aider mais elle a peut pas venir m'aider par exemple à faire des coups.

**Participant13** : Le mercredi, comme je suis souvent au casse-croute ce mois-ci, si y'a beaucoup de monde, je prends la caisse et c'est moi qui les fais.

**Participant12** : C'est ça tsé, comme ç c'est plus rapide comme ça c'est plus rapide.

**Participant1** : La personne de la sandwicherie est formée casse-croute, ouais ça règle ce *bug-là* aussi, faque soit que les deux personnes peuvent toucher à la caisse, soient les deux personnes doivent être formées.

**Participant12** : Mais après ça si à touche à la caisse, si y'a un débalancement.

**Participant1** : Les deux personnes portent la responsabilité à ce moment là, ok.

**Participant11** : Nos périodes de *rush*, elles sont connues on devrait comme avoir deux personnes au casse-croute. Ça sert à rien d'attendre qu'on soit en plein *rush* pour ensuite appeler une personne, du coup on accumule un peu de retard, on sait quelle période on a un *rush*, du coup on met une personne en caisse et au casse-croute, c'est tout.

**Participant1** : Être en prévention plutôt qu'en réaction.

**Participant11** : Ouain.

**Participant1** : Si on parle des périodes de *rush*, selon vous?

**Participant13** : La caisse et la gestion de caisse c'est hyper long avec le logiciel.

**Participant12** : C'est vrai.

**Participant13** : Sortir les deux *tickets* à la fois surtout qu'en y'en a qui prennent 1e café et qu'il y a plusieurs personnes.

**Participant1** : Je vais le prendre en note, mais j'aimerais ça qu'on dise ensemble qu'elles sont les périodes de *rush* euh.

**Participant12** : Ben l'heure du midi.

**Participant1** : Vous avez-tu des heures précises?

**Participant11** : 15h30.

**Participant12** : Peut-être ben plus midi, midi et demi parce midi et demi on fait le switch de la pause parce que c'est plus tranquille, y'a le soir aussi en général de 5h15 à 6h nous autre on est dans le *rush*, c'est quand mardi que t'.

**Participant14** 13h30, c'est quand je commence à prendre les températures, j'ai jamais le temps.

**Participant1** : 15h30, ok là chu, je suis au courant de ce *rush*-là, sauf que c'est difficile de faire rentrer juste quelqu'un pour ça.

**Participant14** : Mais euhm.

**Participant1** : Les gens ont des cours, on va regarder les solutions un peu plus tard là.

**Participant12** : Je vais te donne juste un exemple-là, moi lundi j'ai pas de cours de la journée pis je rentre à 4h, faque tsé y'aurait moyen que quelqu'un rentre à 3h tsé.

**Participant1** : Au moins quand c'est possible y'a tu d'autres périodes de *rush*, pour le casse-croute, soit les étudiants finissent leur cours à 10h45, y'a un cours qui finit est-ce que 11 c'est une période de *rush* pour le casse-croute.

**Participant12** : 11h non, vous faites plus que moi le midi, mais. C'est temps-ci j'ai remarqué le soir, y'a du monde qui arrive à et 55.

**Participant1** : Genre, 18h55.

**Participant12** : Ouais, ben tu ris la, mais à et 58 y'avait 3 personnes qui rentraient là.

**Participant1** : Ahh, ok. Pendant les périodes d'examen on pourrait dire? Période d'examen, petit *rush* à 18h55.

**Participant13** : Ça n'arrive qu'une fois non?

**Participant12** : Ben moi, c'est pas la première fois que ça m'arrive.

**Participant1** : OK, euh on parlait du système de, logiciel.

**Participant12** : **Participant1** a été obligé de redémarrer l'ordi 3 fois hier.

**Participant13** : Au-delà des problèmes chiant, c'est surtout quand on encaisse. C'est surtout l'étape chiant où on doit les donner, soit les ouvrir, soit il faut donner les deux *tickets* machin, quand y'a une personne qui a un café. C'est aussi long que de taper tout un menu, quand on a 4 cafés avec des choses qui cuisent, ben les personnes qui ont des cafés, ça va attendre 1 minute pour un café par personne.

**Participant1** : Euhm ok.

Surtout pour les 2 *tickets* et que ça part pas au niveau du casse-croute, parce qu'on doit attendre le premier *ticket*, le deuxième, etc.

**Participant13** : À minute que tu passes un Freebees, pis que ta une facture qui sort, la facture arrête, faque le temps que le Freebees charge pis après la facture continue de sortir.

**Participant1** : Ah ouais.

**Participant13** : Faudrait chronométrer, mais 45 secondes pour ce qui est papier.

**Participant11** : Après c'est pas vraiment un problème, mais si on est en période de *rush* et qu'il y a deux personnes et qu'il y a une personne à la caisse on peut gérer ça.

**Participant13** : Ouais c'est ça!

**Participant11** : Mais si on est pas deux personnes, c'est la galère.

**Participant1** : Autre chose...qui cause des lenteurs?

**Participant11** : La préparation de certains plats.

**Participant1** : Lequel?

**Participant11** : Le club sandwich. Haha.

**Participant12** : Pourquoi vous détestez autant le club. Haha.

**Participant1** : Sachez, la que quand on augmente les prix-là, admettons qu'on est obligé de monter les prix pis faudrait admettons augmenter le prix du burger de 25 sous, on l'augmente

de 25 sous, faudrait augmenter le prix du club de 50 sous, ben on l'augmente de 75 sous pour qu'à chaque fois qu'on le fait, ben on augmente le prix, pis là un manner le client y fait comme, on l'sait que sa prend du temps pis là le 25 cent qu'on augmente de plus, c'est à cause du temps que ça vous prend.

**Participant11** : On pourrait trouver le moyen d'accélérer le temps de cuisson afin d'accélérer la préparation.

**Participant12** : Un club sandwich en vrai y'a pas tant de cuisson.

**Participant15** : Ouais.

**Participant12** : Y'a juste le pain, le poulet si y'ait pas congelé, tu le mets pas dans le micro-ondes.

**Participant11** : En fait du coup, c'est pas de monter le prix, c'est de voir si y'a pas de moyen plus rapides pour l'assembler, surtout pour les burgers par exemple.

**Participant1** : La l'experte va être **Participant3**, de voir comment vous le faite déjà, si vous le faites de la bonne façon.

**Participant3** : Ouais, c'est ça le bug.

**Participant1** : C'est de le voir si vous le faites de la bonne façon.

**Participant3** : Ouais ça serait ça de voir, moi là le poulet je le fais chauffer au micro-ondes pendant que le pain y cuit là.

**Participant12** : Ouais.

**Participant11** : Ouais, mais c'est plus le temps d'assembler à la fin là.

**Participant3** : Ouais monter c'est sûr que c'est.

**Participant11** : Mais.

**Participant3** : C'est chiant, par exemple c'est pareil pour les burgers, les burgers y sont longs aussi.

**Participant1** : Au niveau des burgers, on a fait des tests avec employé<sup>21</sup> hier. Est-ce que ça serait possible d'avoir des burgers qui sont préchauffés à l'avance comme chez Mc Donald ? Là nos boulettes, ça arrive quand que, si est pas gelé, on la met sur la plaque pis ça prend à peu près le même temps que le pain euh normalement faire cuire la boulette. Par contre si est gelée, ça rajoute du temps si pendant les *rush* qu'on vient de définir ensemble, comme la sur

l'heure du diner, on vendrait à peu près 12 burgers. Mais là si à 11h ou 11h moins quart<sup>15</sup>, une des choses que vous faites, vous faites la cuisson des galettes, de bœuf, mettre ça au réchaud, pis quand le le le client arrive, faites chauffer votre pain, prendre votre galette qui est déjà chaude pis quand on a regardé l'état du produit, dans le fond, je sais pas combien de temps peut être une demi-heure qu'il est resté dans le réchaud?

**Participant3** : Ouais.

**Participant1** : Euhm pis l'état était très bonne, y'avait aucun problème ça commande un burger, dès la commande.

**Participant3** : Toi, **Participant2** a t'as demandé d'en faire cuire combien des galettes végé?

**Participant1** : Ah ouais?

**Participant3** : Y'a ça aussi, je sais pas encore si ça s'est mis en route, mais elle a parlé de ça cette semaine.

**Participant13** : Des précuire?

**Participant3** : Ouais.

**Participant1** : Comme ça, ça arriverait pas gelé en avant?

**Participant13** : Parce que quand c'est congelé c'est chiant.

**Participant3** : Y seraient pu congelées en tout cas.

**Participant1** : On va regarder nos deux laquelle des solutions l'plus efficace, parce que si tu la cuis pis ensuite de ça c'est réchauffer, là en tout y faut pas trop, ou si c'est fait cuire en arrière, faut que ça aille dans le réchaud tu suite en avant.

**Participant3** c'est comme les galettes végé, y'vont pas dans le réchaud, on les met dans des sac pis y se défont pu.

**Participant1** : Ouais ouais ouais.

**Participant3** : Pis y se défont en cuisant.

**Participant12** : Ouais.

**Participant13** : Les galettes végé, on les fait cuire derrière, mais beaucoup moins que si on devait les faire cuire en avant.

**Participant1** : Ouais beaucoup moins. OK, heumm. Pour le burger, hmm.

**Participant12** : À ce moment-là, faudrait prévoir un plat de plus pour le réchaud.

**Participant1** : Y'en a pas un de libre ou le réchaud?

**Participant12** : Ouain.

**Participant11** : Y'a les moyennes poutines aussi, elles sont vraiment trop petites. Haha.

**Participant1** : Moyennes poutines? Ah ouais.

**Participant11** : Les moyennes poutines c'est sur des petits bols.

**Participant1** : Savais-tu que la moyenne poutine c'est la petite poutine en faite.

**Participant11** : Sérieusement?

**Participant12** : Ouais pis la grande c'est la moyenne.

**Participant1** : C'est une question de.

**Participant11** : Heureusement que c'est la petite parce que sinon la petite euh.

**Participant12** : Mais **Participant1** on avait pas parlé à un moment donné.

**Participant1** : Ouais d'utiliser les grands bols à soupe.

**Participant12** : Petites, moyennes, grandes-là.

**Participant1** : Euh moyenne poutine, on va le mettre en place euh, mettre.

**Participant11** : Surtout que quand c'est la première fois que le client vient et qu'il commande une moyenne poutine et qu'il voit le petit bol, il est déçu. Tu le vois dans ses yeux... Haha...

**Participant12** : C'est ça haha.

**Participant1** : C'est trompeur comme appellation, mettre en place, petite, moyenne poutine.

**Participant12** : La poutine customisée, ça l'air de quoi ça, tu le sais-tu.

**Participant1** : On aurait aimé ça que ça arrive plus tôt, on a eu pas mal de, de, de, j'ai l'impression janvier.

**Participant12** : Ok.

**Participant1** : Faque la, l'objectif de la custom poutine c'est que les gens font des pré-sélections de leurs extras, cochent, vous transmet ensuite de ça le bon de commande, que vous poinçonnez, pis vous faites la poutine en question.

**Participant12** : Ok...

**Participant1** : Faque euh ben on.

**Participant3** : La ton chose de poutine la y change-tu le format?



**Participant1** : C'est la même chose qu'actuellement.

**Participant3** : Tu rajoutes pas de stocke?

**Participant1** : C'est possible que oui, mais avant de rajouter quelque chose, on va consulter tout le monde pour être sûr que ça marche.

**Participant3** : Parce que en avant tu vas manquer de place dans ta table froide.... C'est ça qui me fait peur.

**Participant1** : Bien oui, il va falloir regarder l'organisation de la table pour pas faire n'importe quoi, sinon, autre, euh ben ça c'est le point de vue du client la ,ok... Au niveau de la poutine, sinon y'a-t-il d'autres problématiques que vous vivez.

**Participant11** : Faudrait demander au client.

**Participant1** : Ouais...

**Participant12** : Haha!

**Participant1** : Là toi en tant que client, m'as-tu ?

**Participant13** : J'ai des potes trouvent ça un peu cher, c'est pour ça qu'ils viennent pas au casse-croute.

**Participant1** : Sur quoi tu te bases pour dire que c'est cher par exemple?

**Participant11** : La France.

**Participant12** : La France haha.

**Participant1** : Ok.

**Participant11** : C'est euh c'est bizarre. C'est pas beaucoup plus cher, par rapport à ce que.

**Participant13** : Par rapport au *coût* chez moi.

**Participant11** : Ouais mais par rapport ça revient au même.

**Participant13** : Ben moi ce que je fais quand j'habite à côté quand je suis chez nous.

**Participant12** : Ouais.

**Participant1** : Ah ouais c'est ça, ah ça c'est sûr.

**Participant12** : Moi je me suis fait dire par quelques-unes personnes que je connais qu'en général les poutines, soient il y pas pas assez de sauce, soit sont noyées de sauce.

**Participant1** : Pas supposé d'avoir une façon.

**Participant12** : Ouais c'est ça.

**Participant1:** OK.

**Participant12 :** Mais tsé ça fait 2-3 personnes que je connais qui me dise ça faque.

**Participant1:** Concernant les poutines?

**Participant13 :** La sauce surtout.

**Participant12 :** Ouais.

**Participant14 :** Soit pas assez, soit trop.

**Participant3 :** Vous prenez-tu toute la même louche ou ben?

**Participant12 :** C'est pas tout le temps la même louche, des fois t'en a des plus grandes, des fois des plus petites.

**Participant1 :** Ah ouais! Faque la dans la préparation. Faque ouais parce que notre unité de mesure c'est une louche, une louche, un sac de fromage.

**Participant3 :** Mais tsé, si y'a un 8 onces de louche dans une petite poutine ça fait toute baigner.

**Participant1 :** Euh former sur la taille des louches.

**Participant13 :** Pourtant c'est la même louche dans la petite que dans la grande?

**Participant3 :** C'est ça que je dis. Si tu mets une louche de 8 oz dans un petite ça se peut qu'elle soit noyée un peu ta poutine. Pis si t'a 2 oz, pis une louche de 2oz, ça se peut qu'il ait pas assez de sauce.

**Participant13 :** C'est surtout dans la grande, si on a aussi 8 oz.

**Participant3 :** Je vais en parler un peu avec **Participant2** pis on va vous *settuper* des louches. Tsé de la même quantité partout, si c'est une grande par exemple ça sera deux louches pis une petite, une louche, ça déjà été fait, je suis pas mal sûr qu'on l'a dans le livre.

**Participant1 :** Oui.

**Participant3 :** C'est juste de le remettre pis de vous rappeler.

**Participant1:** Sinon ensuite de ça, concernant, produit cher, euhm tsé ça c'est peut-être de faire une table de conversion de mettre, je sais pas moi.

**Participant13 :** Après je peux pas dire que moi, c'est mon opinion.

**Participant1** : Si toi ça t'arrive, t'es pas la première personne qui m'en parle, t'es pas le premier français qui m'en parle, faque là à ce moment-là y'a peut-être une table de conversion que tant d'argent équivaut à tant d'argent, je sais pas trop là, quelque chose la bref.

Ensuite, Ok, si euh si on passe y'a certaines chose qu'on a parlé de de solutions déjà, mais si on les repassent rapidement : une seule personne qui gère la caisse, donner la possibilité, ici on a une solution, donner, former casse-croûte. Donc les deux personnes formées casse-croûte, avoir deux personnes au casse-croûte, dès les périodes de *rush*, euh pas attendre, prévention au lieu de réaction au *rush*, faque là, l'objectif c'est que entre midi et midi 30 faudrait qu'il y ait quelqu'un d'attitré quoi qu'il arrive la personne y va.

**Participant13** : C'est l'heure des pauses en plus.

**Participant1**: Euh.

**Participant12** : Midi trente c'est l'heure du dîner.

**Participant13** : C'est pas là ou on fait les pauses ou on change?

**Participant1** : Non c'est à partir de midi 30 midi 45, euh toi **Participant3** tu vois ça comment y'as-tu des solutions rapides? Mettre quelqu'un systématiquement au casse-croûte à partir de midi 30, l'aide-cuisinier ou toi.

**Participant3** : Moi j'aimerais ça dire oui.

**Participant1** : Mais ça dépend de la journée que t'a des banquets.

**Participant3** : Des banquets, des fois je vais en pause à midi 30, pis chu rentré à 6h le matin.

**Participant1**: Ouais.

**Participant13** : Euh mettre l'aide-cuisinier non?

**Participant3** : Je veux pas prendre ça sous ma charge, pis ça chie dans pelle à première semaine.

**Participant11** : Ça par exemple vendredi dernier employé22 m'avait aidé pour ça.

**Participant1** : Ce qui arrive, c'est quand début d'année souvent les gens sont formés à un endroit ou deux endroits pis en cours de route on rajoute des formations, comme la employé22 y vient d'être formé au casse-croûte, faque là on va arriver à la session prochaine pis toute va rouler, pis on va se dire, pourquoi ça va mal en début d'année faque là on va recommencer l'année prochaine en septembre pis on va faire c'est le bordel, pis là on a pas

de flexibilité ! Eille veux-tu prendre un remplacement, non je peux pas j'ai pas la formation, toutes des choses qu'on vit pu quand on est rendu en janvier. Pis autre chose, quand on est rendu en janvier vous allez toute changer d'horaire, donc va falloir toute vous reformer sur d'autres postes différents, mais vous allez avoir encore la formation qu'on vous a donné pour cette session-ci, ce qui fait que on devient vraiment plus performant en janvier.

**Participant3** : C'est la première année qu'on a pas beaucoup d'anciens aussi.

**Participant1** : Oui c'est vrai. Je pense qu'on avait deux anciens, ça c'est une autre chose que.

**Participant11** : Personnellement, je connais aucun ancien.

**Participant1** : Ouais j'pense qu'y avait aucun ancien.

**Participant11** : Les anciens, c'est qui c'est employé16 en arrière à la plonge.

**Participant12** : Ben y, avait employé23.

**Participant1** : Ouais mais employé23 est parti faque.

**Participant13** : Sinon pour l'aide-cuisinier qui est devant, c'est que là j'ai une caisse, quand je dois aller devant c'est très chiant si je dois venir changer la personne remplacer à la caisse, pour après. Finir par l'aider, il faut faire 5 minutes d'attente pour faire sortir le truc.

**Participant12** : Ce qu'on fait asteur pour éviter du temps à sortir le TPV, on prend le TPV d'une des caisses au centre vu que tu peux l'emmener vu qu'il est pas branché, tu l'emmènes le TPV, je retire ma caisse.

**Participant11** : Je pense que le principal c'est d'être assisté en période de *rush*, parce que là.

**Participant12** : Ben les déjeuners.

**Participant11** : Surtout quand y'a 10 personnes au casse-croute, 0 personne à la sandwicherie et 0 personne en caisse. La personne à la caisse et sandwicherie reste là (imitant une personne qui ne bouge pas) toi t'es là... C'est compliqué.

**Participant15** : C'est rare quand même qu'en période de *rush* ou on attend en général c'est les deux qui sont dans le *rush*.

**Participant12** : Ouain.

**Participant1** : Ouain.

**Participant11** : Mais vendredi les *rushs* sont différents.

**Participant1**: Ok, est-ce qu'il y a d'autres choses que vous voudriez ajouter.

**Participant12** : Correct comme ça.

**Participant1**: C'est bon, moi mon objectif avec ces différentes suggestions là, c'est qu'on va en reparler avec **Participant3** avec **Participant2** puis on va regarder ce qui est possible de mettre en place, puis si y'a des choses qui sont pas possibles de mettre en place ben que vous soyez au courant de ce qui va être fait puis euh au fur et à mesure. Euh, ça ressemble pas mal à ça, au niveau de ajouter des personnes pendant les *rushs*, la faut tout le temps se poser la question : c'est-tu la seule solution? Moi mon objectif, c'est regarder tout le temps des options qui ne coûtent pas d'argent en premier, parce que au niveau de notre masse salariale actuellement, c'est extrêmement élevé. On est déjà euh en beaucoup de personnel, puis ça coûte déjà très cher en terme de personnel, plus que ce que l'industrie de l'alimentation fait, faque on est sous performant en terme de quantité de ce que ça coûte en main d'œuvre par rapport à ce qu'on fait, faque c'est pour ça qu'on essaye tout le temps de trouver des solutions en priorité pour par exemple la galette de bœuf la précuire pour devenir plus rapide, plus efficace, pour que la personne puisse en faire plus sans pour autant que ça soit plus dur euh avec des trucs, avec des façons de faire une fois que ces trucs-là sont appliqués, puis sont euh sont pas encore suffisamment, ben la on s'organise pour rajouter du monde, ben la tse le concept de l'aide-cuisinier qui vient donner un coup de main à midi, ben ça c'est quelque chose qui peut s'appliquer. C'est déjà des personnes qui sont en place, puis qui donne un coup de main. Faque on essaie toujours de privilégier ces choses-là, faque on vous tient au courant puis moi de mon côté j'aimerais déjà appliquer des modifications à l'horaire comme **Participant12** proposait pour 15h30, puis je le voit à 15h30 la souffrance dans vos yeux, quand il y a un gros *rush*.

**Participant12** : C'est quoi comme mardi.

**Participant1** : Juste avant le cours.

**Participant12** : Mardi, je te le dis toute de suite, chu rentré à 50 et elle a l'avait 5 personnes à la sandwicherie, 3 personnes au casse-croûte.

**Participant15** : Ouais y, avait des personnes aux deux endroits et que je devais gérer la caisse.

**Participant12** : C'est pas nécessairement qu'il y a vingt personnes, mais c'est que si y'a deux personnes à une place pis deux personnes à un autre, a peut pas se séparer en deux.

**Participant1** : Pis euh ok, ok, ou encore avoir quelqu'un qui soit soit Participant4 ou l'aide-cuisinier qui est avec Participant4 qui sait faire de la sandwicherie, pis qui vient donner un coup de main.

**Participant12** : Ça peut être une solution aussi.

**Participant1** : Euh.

**Participant13** : 6 personnes c'est pas sensé être un *rush*, c'est peut-être juste un groupe qui arrive.

**Participant15** : Ouais, mais si c'est séparé entre la sandwicherie et le casse-croûte, tu vois.

**Participant1** : C'est là que c'est difficile à gérer.

**Participant12** : C'est pas que c'est un *rush*, c'est juste que tu seule c'est difficile de toute faire.

**Participant13** : Quand t'a 6 personnes, tu peux pas prévoir que 6 personnes vont arriver, c'est peut-être juste un groupe d'amis qui vont passer, tu pourras jamais le prévoir, tu peux pas prévoir un *rush* sur l'horaire, mais 5-6.

**Participant1** : Le client lui de son côté lui, comment qu'il voit ça tsé. C'est ça le questionnement peut-être, moi pour être déjà allé chez McDonald, pour être déjà allé chez Subway euh t'arrive 3-4 personnes, c'est normal d'attendre un certain temps.

**Participant13** : Ouais.

**Participant1** : Tout est une question de la personne attend combien de temps, pis c'est quoi la perception du client.

**Participant13** : Ben c'est surtout en période de pause, sur l'heure du midi tsé. En tout cas y'ont toute l'heure, mais par exemple si quelqu'un vient pur une poutine pis que son break est de 3h45 à 4h, ben y'a juste 15 minutes tsé. Tsé des fois, ta deux personnes qui viennent juste pour un café mais là ta 2-3 personnes qui voulaient de la bouffe avant pis sont là : Ouais mais j'aimerais ça payer mon café.

**Participant1** : Le concept des cafés, y'a tu une façon que si une personne a juste un café on pourrait.

**Participant13** : On pourrait les encaisser très vite le problème c'est comme la caisse est longue c'est très long de servir quelqu'un.

**Participant12**: Ouais.

**Participant13** : Si on a trois cafés, c'est quasiment deux minutes ou 3 minutes c'est difficile de.

**Participant1** : Mais ce qui cuit pendant ce temps-là peut...

Participant1 lis à voix haute ce qu'il écrit au PV

Donc voir si une façon de faire payer juste le café entre les cuissons des plats sans faire brûler la nourriture en préparation euh système de caisse... Ok, je corrigerai les fautes plus tard, Ok.

**Participant13** : Euh sur les galettes de viande, si on les fait précuire y faut faire pareil pour les saucisses ou pas?

**Participant3** : La la ce que j'ai peur qu'il arrive c'est que ce soit l'anarchie, pis que ça en fasse trop en même temps, pis qu'on se ramasse avec des pertes.

**Participant12** : Juste les vapeurs des fois je rentre à 4 heures pis y, en reste 2 dans le vapeur, tsé c'est con mais faut que je les jette.

**Participant1** : Ouais.

**Participant3** : C'est ça qui me fait peur.

**Participant12** : Tsé parce que la saucisse en rendu quasiment.

**Participant3** : Tsé les hamburgers c'est la même histoire la faut qu'on *check*.

**Participant1** : Faut regarder en faite-là.

**Participant3** : Le poulet grillé des fois-là j'en ai 8 en arrière la toute carbonisé dégueulasse là.

**Participant1**: Ben la faut sortir les statistiques de ventes pis.

**Participant3** : Ceux qui sont beaux, je peux les repasser dans les pokes là.

**Participant1**: Faut sortir les statistiques de vente de si sur l'heure du diner en moyenne. Ben si on vend 10 burger mais des fois on en vend 6, ben on va en faire 6 des galettes on va aller vers.

Participant13 : Ça c'est pour l'aide-cuisinier ces valeurs-là

**Participant1** : Non euh c'est vraiment la personne au service parce que la, une fois que c'est préparé en cuisine, ben la si y font précuire sur la plaque 6 boulettes de viande faut pas qu'il en fasse. Faut pas que la personne, faut pas que vous en fassiez 12, pis la finalement on en vend pas 12, on en vend que 6, s't'un midi qu'on en vend 6.

**Participant13** : Ce que je voulais dire comme on fait pour les galettes végé.

**Participant1** : Ah ouais.

**Participant13** : De se précuire, au niveau de la cuisson là-dessus, pis là moi j'ai une question la dessus au niveau de poulet. Euh les steaks de poulet, c'est 2 paquets ou c'est 6 paquets? Parce que moi, je fais deux paquets ou je me trompe en en mettant 6, je comprends jamais.

**Participant1** : Euh je sais pas, en aide en cuisine ça?

**Participant3** : Ouais ça c'est un peu ambigu, des fois y'en a qui dise d'en sortir plus pis si tu suis la liste, la liste a dit 2.

**Participant1** : Faudrait modifier la liste.

**Participant13** : La liste a dit 2, mais des caisses de 6 paquets, on a pas assez.

Participant3 : La Participant2 faut qu'à fasse le tourne de ça.

Participant1 : Ahh ok...

Participant3 : J'ai commencé à checker des choses un peu en arrière là ça arrivera pas, tu vas en avoir des cuits, pis des congelés parce que la personne s'en rappelle juste plus parce qu'il était habitué.

**Participant13** : Après, faut voir si c'est possible parce que ça peut être très long.

**Participant1** : J'vous ramène dans la rencontre, je l'ai quand même noté parce que ça a un impact sur le casse-croûte, mais euh ça on va regarder ça du côté aide-cuisinier, pis euh y'a la la.

**Participant3** : J pense que l'été, on le fait avec l'école de langue ça.

**Participant1** : Sortir les statistiques de vente euh.



**Participant13** : Et les saucisses on va les faire griller 2-3 minutes j'crois.

**Participant1** : Y'as-tu d'autre chose que?

**Participant13** : C'est la saucisse aussi qui est longue à cuire je crois.

**Participant1** : Euh ensuite de ça.

**Participant11** : Ta une idée pour mettre en place un questionnaire pour les clients?

**Participant1**: On l'a faite souvent, euh , pis oui on peut le refaire, mais la spécifiquement pour le casse-croute par exemple. En fait, quand on fait de sondages comme ça on peut faire de sondages éclairs et aller à des endroits où ce que les gens sont pas, pis la y'a quelqu'un qui est mandaté pis qui va poser des questions. Euh faque, on peut avoir des réponses du genre je savais même pas que ça existait? Euh comme euh plein d'autres réponses. Mais on a aussi les réseaux sociaux du serviceInt4 qui regroupent pas mal l'ensemble des étudiants à l'université ou ce que les personnes impliquées qui sont en colère. Euh ben là, vont se faire un malin plaisir de dire pourquoi qu'ils viennent pas, pis aussi nos clients vont le voir passer le sondage client spécifique.

**Participant16** : On pourrait aussi faire passer quelque chose de rapide pendant le temps d'attente.

**Participant1**: Ouais tout à fait.

**Participant16** : Voir s'il y a pas de quoi à remplir pendant 35 secondes.

**Participant1** : Pis l'objectif de ces formulaires là, c'est que ce soit jamais bien long ces affaires-là.

**Participant13** : Moi j'ai quelque chose en ce qui concerne le serviceInt1.

**Participant1** : Y'as-tu quelque chose que vous aimeriez savoir de la part des clients, des questions que vous aimeriez poser?

**Participant11** : Ouais moi, par rapport à la propreté, je suis pas souvent au, au casse-croute. J'étais plus souvent au début de l'année au casse-croute, maintenant je suis plus à la table chaude, mais les quelques fois ou j'y suis ou que je remplace quelqu'un, c'est super sale.

**Participant3** : Met s'en, c'est dégueulasse j'va vous dire.

**Participant11** : Le seul problème, c'est que dans les autres restaurants comme le Mc Donald y se passe peut-être pire, mais c'est en arrière, personne le voit, quand on prépare un club sandwich et que y'a des bouts de poulet ici.

**Participant1**: La table de travail.

**Participant3** : Là, j'arrête pas de vous le dire, faut vous nettoyer. Si vous venez manger un hot dog pis que y'a plein de moutarde là c'est sûr que je te le revire si y'ai plein de moutarde.

**Participant11** : Après c'est sûr que je dis ça. En même temps, même moi je contribue à cette saleté parce que quand on a plusieurs clients et qu'on a des clubs sandwich, c'est sûr qu'il y a des bouts de poulets qui vont traîner.

**Participant3** : Mais tsé faut se ramasser au fur et à mesure là.

**Participant11** : C'est sûr qu'un manner y'a des bouts de poulet qui vont trainer ... ou autre chose.

**Participant3** : Si j'ai une allergie au poulet, tu fais quoi?

**Participant11** : C'est pas supposé, parce que peut-être que toi tu les fais parfaitement des sandwiches.

**Participant3** : Mais non, mais c'est une question d'hygiène pis d'allergies. Quand tu travailles, t'es pas supposé jamais d'avoir de contaminants sur ta table, parce que si mettons je viens pis j'ai des allergies dans vie c'est grave là. Moi dans vie, j'ai des allergies, si je viens pis y'a quelque chose que je suis allergique là, j'me tape un allergie devant toi tu fais quoi? C'est toi qui est responsable.

**Participant11** : Chu d'accord, mais.

**Participant13** : Le problème avec l'allergie, c'est qu'on a les mêmes gants quand on travaille.

**Participant3** : S't'une question d'hygiène que je crois qu'on va être obliger de réviser ensemble parce que.

**Participant11** : Je pense qu'on est tous d'accord sur la question d'hygiène c'est juste qu'y faut pas qu'il y ait un bout de poulet qui traine, chu pas en train de parler de ça.

**Participant1**: Y'a une difficulté.

**Participant11** Y'a une difficulté. Peut-être que parfois la personne va faire tomber un poulet ou quelque chose du genre, ça peut dégouter le client. Sauf que quand on est en arrière, le client y voit pas ça, du coup je pense qu'il y a une question de lenteur, de propreté, de.

**Participant3** : Question de méthode de travail j'pense.

**Participant11** : Ouais, aussi, peut-être.

**Participant1**: Euhh là au niveau des aliments qui sont problématiques pis de la propreté, euh est-ce que on se replanifie une rencontre de formation pis de révision de cet aspect-là?

**Participant3** : Je crois que oui, haha.

**Participant12** : Mais pas trop tôt le matin, haha.

**Participant1**: Moi, je crois que c'est nécessaire. C'est un point assez important. Est-ce qu'on peut se dire que vendredi prochain à la même heure?

**Participant12** : Ouais, c'est parce que on est en fin de session.

**Participant1** : Ouais j'avoue, je comprends, que me proposez-vous?

**Participant12** : Pis moi je te dis que si je fais ma réunion pour le pourboire ça va être vendredi matin ou vendredi midi faque.

**Participant1** : Que proposez-vous pour que en attendant il y aille une amélioration?

**Participant12** : Ben moi je le sais que **Participant2**, moi quand j'ai été formée au déjeuner ben à me donnait des trucs là.

**Participant1** : Le problème là.

**Participant12** : Je veux dire par exemple, passer une pichet d'eau sur ma plaque une fois de temps en temps pour enlever les saletés, laver mes couteaux de temps en temps, laver mes spatules, euh passer un linge.

**Participant1** : Le problème actuellement là, on parle de la table de préparation.

**Participant12** : Ouais.

**Participant1** : OK faque là.

**Participant3** : C'est la dernière semaine?

**Participant1** : Oui après ça on est en mi-session.

**Participant12** : On ferme quand d'ailleurs.

**Participant1** : On ferme le 21, le 21, on est pas ouvert.

**Participant12** : Faque la dernière journée c'est le 20.

**Participant1**: Ouais, faque la d'ici pour régler l'entretien de cette table de travail al pis que y'aille une amélioration d'ici à ce qu'il y aille une rencontre plus globale sur l'entretien de l'espace de travail qu'est-ce qu'on fait?

**Participant13** : Je pense qu'il faut plus faire attention, on verra quand est-ce qu'on est pas capable de garder ça propre.

**Participant12** : Ouais.

**Participant13** : Que pour l'instant, on se fait que donner des exemples mais ils sont pas assez précis.

**Participant12** : Ouais.

**Participant13** : Voir voir à quel moment on est pas capable de les garder propres et pourquoi, c'est pas toujours une question de flegme. Si y'a 4 personnes qui viennent se chercher un café et que j'ai 2 personnes qui viennent se chercher un sandwich en même temps, c'est sûr que j'ai pas le temps de nettoyer la table entre les deux.

**Participant1** : Donc encore là c'est une question d'avoir un assistance. Mais y'a un concept d'assistance, avoir de l'assistance dans les périodes de *rush* qui vient résoudre encore le, cette situation-là, souvent quand tu te retrouves au casse-croute, t'a pas la caisse à faire en même temps. Mais t'arrive en même temps au moment où eux sont en train de perdre le contrôle, qui est déjà trop tard, faque ça se peut que la table de travail.

**Participant11** : C'est ça en plus c'est ça.

**Participant1**: La table de travail est rendue bordélique à cause de ça. La personne qui les aide arrive trop tard, ok faque on peut se dire que chaque personne s'engage. Ben moi ce que j'aimerais, la vous avez un micro, sur l'heure du diner, ben le micro à quoi qui sert c'est de dire, j'ai besoin d'aide. Faque là, vous avez un outil et je sais pas à quel point vous l'utilisez au bon moment ben avant, moi souvent j'va dire «eille on a besoin d'aide au casse-croute», mais c'est au moment où je me rends compte que, c'est après avoir parlé avec un client qui me pose un question. Faque des fois moi, je le vois trop tard. Mais vous devez demander de l'aide avant d'en avoir besoin, on les sait les *rush*, on en a parlé, mais avant que ça arrive ou quand vous voyez des gens plein de monde arriver en même temps à l'entrée, vous pouvez

demander de l'aide! Mais attendez pas qu'il soit trop tard, pis attendez pas que se soit moi qui call de l'aide vous pouvez le demander. Vous devez le demander, d faque déjà ça, pis à partir de la mettons la **Participant3** répond pas pis la moi y'a personne qui répond, c'est là que mon rôle embarque. Comment ça s'fait que personne qui y va pis la moi j'analyse pis on prend des décisions euh je regarde c'est quoi les urgences pis souvent l'urgence c'est quand le client est la en face de nous, faque si particiapnt3 peut pas parce qu'elle faut qu'à sort un banquet pour midi et demi.

**Participant3** : Ça, c'est le truc des pizzas chu en train de cuire des pizzas. C'est ça l'histoire, *loadé* de pizza s't'affaire, ça me prendrait quasiment un cuiseur de pizza, les autres y'aient crament, s'pour ça faut que j'ai fassent cuire.

**Participant1**: Là on va être à cours de temps.

**Participant13** : Là, y'a un dernier truc que je voulais parler c'est le serviceInt1 et le casse-croute donc le soir. Euh déjà euh que je veux savoir, les pizzas si vous voulez qu'on les fasse avant.

**Participant1** : À l'avance.

**Participant13** : Faut tout sortir et tout nettoyer après.

**Participant1** : En faite euh.

**Participant13** : On se met dans le jus tout de suite, en plus on doit les laisser trainer dans des endroits qui sont pas du tout au frais. On les laisse sur la table chaud, on s'étalle au dessus des fois, on les laisse traîner pendant une heure et demi, le temps qu'on s'organise et qu'elles soient décongelées

Participant1 : Ah ouais!

**Participant13** : Donc là, y sont pas du tout au frais. C'est euh, je sais pas si c'est juste moi, mais le serviceInt1 me parle, mais je comprends rien, je dois toujours faire répéter trois fois

Participant1 : Ouais...

**Participant13** : Donc plusieurs fois ils sont venus me voir pour m'expliquer ce qu'ils voulaient

Participant1 : Ok

**Participant13** : On savait pas quoi faire.

**Participant14** : Des fois, la nourriture, même après la cuisson, elle reste toujours froide. Mais là en faite, j'ai trouvé la solution. Il faut passer la nourriture au micro-ondes avant de faire cuire.

**Participant1** : J'ai pas bien.

**Participant14** : Tu passes les pogos par exemple tu le mets 40 secondes.

**Participant13** : Tu mets les trucs surgelés au micro-ondes avant de les faire cuire?

**Participant1** : Attends, attends.

**Participant12** : Yyyyyyy, haha!

**Participant1** : Attends, attends un peu c'est quoi le problème?

**Participant14** : Ahhh je sais pas haha.

**Participant1** : C'est quoi le problème.

**Participant14** : À chaque fois.

**Participant1** : Là, on vient de commencer, ça se peut que vous viviez des problèmes pis que là on est pas trop.

**Participant14** : Les pogos normalement, c'est supposé à 4 minutes, mais je les mets à 4 minutes. Après, je mets les pogos et tout et après employé20 vient me voir et tout pour me dire que les pogos ils sont froides à l'intérieur.

**Participant1** : On va rajouter du temps de cuisson dans la friteuse.

**Participant14** : Mais si on ajoute ça, ça va être cramé, genre l'extérieur va être cramé.

**Participant3** : Tout tu fou le pogo congelé dans la friteuse, c'est ça que tu fais présentement ?

**Participant14** : Ouais c'est ça.

**Participant3** : J'en mange pas de pogos.

**Participant1** : OK, j'pensais que t'avais une solution haha, je m'attendais à une révélation choc, ben faut que tu fasse ça ça ça haha.

**Participant3** : On peut-tu les mettre dans l'alto?

**Participant12** : Faudrait à ce moment-là que la personne à la table chaude laisse l'alto branché.

**Participant13** : Sinon faudrait juste demander au serviceInt1 de venir rapidement.

**Participant3** : Avec les pizzas c'était la même histoire, on les laissait dans l'alto pis y cramaient.

**Participant1** : Ouais l'alto n'est pas la solution, c'est le problème.

**Participant14** : Le problème c'est mercredi on a eu quelques plats qu'on leur a donné, ça toujours été un peu lent et que je le voyais partir, le truc était pu hyper chaud.

**Participant12** : Ouais.

**Participant1** : OK, nous on est trop rapide par rapport à eux.

**Participant13** : Ben c'est soit ça.

**Participant12** : Ça dépend, tsé autant des fois autant y vont arriver une minute après, soit y vont arriver 3 minutes après.

**Participant12** : Ouais.

**Participant1** : Pis on a pas d'endroit ou est-ce qu'on peut mettre pour que ça reste chaud?

**Participant12** : Ben en attendant y'a la table chaude.

**Participant13** : Y pourrait même mettre sur les plaques de la table chaude, sous la vitre, mais on a pas nécessairement la place.

**Participant1** : Ouais je comprends.

**Participant13** : Après également les pizzas, c'est le four à pizza à quelle heure on est sensé l'arrêter.

**Participant12** : Ouain, pour les pizzas parce que là moi je l'arrêtais à 19h mercredi pis j'ai pas pu l'arrêter avant et 45 et la personne à la sandwicherie est supposée finir à 45.

**Participant1** : Ah mon dieu ça retarde énormément, il faudrait qu'il y aille un autre moment de lavage.

**Participant13** : Soit ça, soit on ferme les pizzas 15 minutes plus tôt, soit on en fait pas dans la dernière demi-heure par contre.

**Participant3** : Ces pizzas-la y peuvent pas les faire dans le four à nous autres?

**Participant1** : Ouais, mais le mini four c'est une minute.

**Participant3** : Ouais, mais ça fais-tu?

**Participant1** : Ouais, mais le mini four est en arrière.

**Participant3** : T'aimes-tu mieux finir plus tard ou aller en arrière.

**Participant1** : Bennn.

**Participant3** : Allé en arrière. Ta tu une solution haha.

**Participant1** : Je sais pas encore.

**Participant14** : Pour la bouffe ne se refroidisse pas avant que le serviceInt1 vienne le chercher, moi ce que je fais c'est de dire aux gens que la commande est prête par exemple, 10 secondes avant qu'elle soit prête.

**Participant13** : C'est ce que je fais aussi, je l'ai fait plusieurs fois.

**Participant14** : Vaut mieux attendre vois-tu que d'avoir la bouffe froide.

**Participant13** : Je l'ai fait une fois, elle est arrivée et elle a attendu 30 secondes et c'était fait.

**Participant14** : Ouais mais c'est long 30 secondes.

**Participant1** : Ouais mais là, dites-vous que eux ont une serveuse qui est rentré juste pour la nourriture pis euhm je pense que je préfère que vous calliez un peu à l'avance pis que la serveuse attende un petit peu.

**Participant13** : D'accord.

**Participant1** : Plutôt que la bouffe devienne froide, pis que ce soit le client qui en subisse les conséquences.

**Participant13** : Une autre question, en priorité, est-ce que c'est nos clients ou les commandes du serviceInt1, on les fait dans l'ordre ou?

**Participant1** : Dans l'ordre d'arrivé.

**Participant13** : Dans l'ordre d'arrivé, Ok, c'est surtout pour le four en fait, quand on a des paninis doivent être cuits.

**Participant1** : C'est dans l'ordre d'arrivé, pis la euh chaque produit est assez court à cuire à ma perception.

**Participant13** : On arrive d'avoir des commandes de 3-4 pizzas en même temps ce qui fait 3-4 minutes de plus au four.

**Participant1** : Ouais ça rallonge.

**Participant13** : Ce qui fait que là le four à panini, on est entre deux, on a des pizzas, la première pizza attendue 4 minutes.



**Participant1** : Ça dépend si c'est une table de commande de 4 pizzas ou.

**Participant13** : Ben la on a eu qu'une commande comme ça pour l'instant.

**Participant1** : J'ai l'impression parce que là au bar faut mettre un système de table ou ce que la une serveuse prend une commande à une table mais là c'est plus facile pour elle de retrouver ses clients et puis euh si y'a une table qui commande 4 pizzas ben la vous êtes mieux de mettre en priorité le sandwich pis faire les 4 pizzas ensemble après pour que les clients à la même table soient servis en même temps.

**Participant13** : Un autre problème qui concerne plus le casse-croute, c'est quand on fait des frites, c'est le minuteur, pour que les frites c'est pu un problème on arrive à jauger mais quand c'est un pogo ou que c'est ou quoi d'autre, les trucs du serviceInt1 qui vont aux friteuses et que sans minuteur c'est.

**Participant1** : Vous prenez pas de minuteur?

**Participant12/Participant13** : Euh ben.

**Participant13** : Y fonctionne pas.

**Participant12** : Y'en a un qui fonctionne sur les 3.

**Participant1** : Pis vous l'ajustez pas?

**Participant12** : Ben moi je l'ajuste ben.

**Participant13** : Y'en a un qui fonctionne et les deux fois que je l'ai utilisé la pile a sauté.

**Participant1** : Ahhhh ok.

**Participant13** : Pour les frites, on y va avec la couleur, pour les pogos du serviceInt1, je sais pas du tout comment les gérer.

**Participant14** : J'ai du mal à savoir si les frites sont bien cuites ou pas.

**Participant13** : Là, c'est juste les minuteurs qui sautent.

**Participant12** : Y'a aussi, ah non c'est pour les déjeuners.

**Participant1** : Ok faque on va arrêter ici pour ce point-là. Mais à ma perception, y'a clairement d'autres rencontres qui devraient avoir lieu, pas pendant les examens. Commençons par régler ce dont on a parlé ce matin, euh sinon y'a des choses qui peuvent se régler sans que tout le monde soit se rencontre. J'aimerais vous parler aussi d'un point euh l'amélioration des feuilles de ménage. Je sais pas si tout le monde a vu, ça fait un petit bout

de temps que les feuilles de ménage ont été modifiées par rapport à ce que vous avez vu en début d'année. J'aimerais vous rappeler l'importance de chacune des tâches, d'initialiser quand les tâches sont faites, pis y'a une section un petit peu plus basse, qui sont des tâches qui sont seulement un fois par semaine, qui sont du ménage à faire un peu plus en profondeur comme par exemple passer une guenille, passe un linge sur les porte-napkins, les portes serviettes à main. C'est rare que ça va devenir sale pis qu'à la fin du *shift* faut vraiment que je lave le porte serviette à main parce qu'on là on le salit vraiment, mais là au moins une fois par semaine, on retire la poussière de sur ces équipements-là. Faque c'est plein de petites tâches comme ça, comme euh les alcôves où on met les cabarets. Ça accumule la poussière, faque une fois de temps en temps on retire, des fois y'a une graine de nourriture qui a pu tomber la dedans, faque une fois par semaine on retire les cabarets, on passe un linge.

**Participant12** : Y'a une chose qui est pas sur les listes de ménage, mais qui n'est pas sur le cahier de formation. La machine à capuccino est supposée d'être rincée à toute les jours, mais y'ai pas dans nos feuilles de tâches.

**Participant1** : Rincer la machine à capuccino, tu veux dir?

**Participant12** : Tu mets sur eau pis tu fais toute, j'pas mal sûr qu'il est pas dans la feuille des tâches.

**Participant1** : OK.

**Participant12** : Le panini le jeudi sont supposés le laver au complet, je doute parce que des fois pis j'arrive le lundi pis elle est dégueulasse, mais euh.

**Participant14** : Je doute aussi, haha.

**Participant1** : Employé1 y'ait souvent à sandwicherie haha.

**Participant14** : Même moi je dois la laver le soir haha.

**Participant12** : Le truc là, je le montrerai à ceux qu'ils le veulent là. Il est écrit dans le cahier de formation, tu prends juste le bac en métal, tu ouvres le panneau, ta une switch que t'a dispensé pis c'est juste de l'eau faque dans l'eau quand tu pèses sur les différents mode tasse, ben t'a juste de l'eau qui sort faque ça enlève la poudre qui est accumulée là.

**Participant1** : Faque ça ferait pas mal le tour des sujets qu'on avait à parler ce matin. L'objectif c'est pas mal euh en janvier, ben je sais pas si c'est vous qui allez être au casse-

croute euh en janvier qu'on se refasse une rencontre de suivi, pis pendant le mois de décembre, dès qu'on a un avancement qui se passe des choses ben là, on interagit.

**Participant12** : Ça réouvre quand en janvier.

**Participant1** : En janvier ça réouvre, à ta peu, on réouvre le 3, le personnel de l'université recommence à travailler le 3, faque nous, on doit offrir un minimum de service à partir du trois, c'est ça, sauf que c'est pas tout le monde qui doit travailler le 3, c'est un horaire extrêmement réduit. Faque ça mettrait fin à le rencontre à moins que quelqu'un ait quelque chose d'extrêmement urgent pis qu'il ait pas parlé, donc ça marche alors je vous remercie pour votre temps.

## ANNEXE 9 Profil du Participant1

Critère	Extrait
Valeur centrale	« <i>Pis autre chose, quand on est rendu en janvier vous allez toute changer d'horaire, donc va falloir toute vous reformer sur d'autres postes différents, mais vous allez avoir encore la formation qu'on vous a donné pour cette session-ci, ce qui fait que on devient vraiment plus performant en janvier</i> » Verbatim_R9
État de cohérence	« <i>on veut s'assurer que tout est rempli et vérifié</i> » Verbatim_R1
Dignité des personnes	« <i>Employé1 y travaille tout le temps ; Employé1 y'ait tout l'temps là.</i> » Verbatim_R1
Répertoire des sujets	« <i>On récolte, comme les consultants nous ont dit de faire</i> » Verbatim_R5
Répertoire des objets et dispositifs	« <i>Ben la je sais qu'on casse-croute, la y'a un checklist, si on ouvre le cahier, y'a un checklist de faite.</i> » Verbatim_R1
Formule d'investissement	« <i>j'voulais le faire une fois par jour, là je suis pas arrivé à faire une fois par jour, j'le fais à peu près 2 fois par semaine, au lieu d'une fois par semaine pis la je pose des questions un peu plus rapidement pis au fur et à mesure, faque la déjà je travaille plus un peu en équipe avec Participant2 la pis avec Participant4</i> » Verbatim_R1
Rapport de cohérence	« <i>j'voulais le faire une fois par jour, là je suis pas arrivé à faire une fois par jour, j'le fais à peu près 2 fois par semaine, au lieu d'une fois par semaine pis la je pose des questions un peu plus rapidement pis au fur et à mesure, faque la déjà je travaille plus un peu en équipe avec Participant2 la pis avec Participant4</i> » Verbatim_R1
Relation naturelle entre les êtres	« <i>on veut s'assurer que tout est rempli et vérifié</i> » Verbatim_R1
Figure harmonieuse	« <i>Euhh je suis en meeting, euhh je peux dans 25 minutes.</i> » Verbatim_R1
Épreuve-modèle	« <i>On est rendu à checker les cost. J'avais du temps ce matin pour calculer les cost, euh, j'ai pris du temps pour parler avec employéExt7, pis parler de l'affichage euh faque la faut encore que je fasse les cost, je devrais être bon pour compléter ça aujourd'hui</i> » Verbatim_R5
Méthode d'expression du jugement	« <i>Parfait</i> » Verbatim_R1

Critère	Extrait
Forme de l'évidence	« y'a certaines semaines qu'on est à 30% de diminution de clientèle par rapport à l'année passée, D'autre semaines, on est à moins 15 d'autre semaines on est à -10, mais euh, somme toute, Y'a une problématique » Verbatim_R9
État de dissonance	« on fait pas un set up qui a d'allure, c'est sûr que ça va rester d'la marde, « » Verbatim_R1

## ANNEXE 10 Profil du Participant2

Critère	Extrait
Valeur centrale	« Tsé Participant1 hier quand je parlais je disais j'avais pas passé toute mes fruits de mer, bin j'ai pas réussi à passer toute ma goberge, j'va à passer dans ma salade de crabe pis ça va allonger, parce que du goberge, c'est du faux-crabe » Vervatim_R3
État de cohérence	« Si tu le mets plus longtemps que 3h, oui, mais sinon non, pis ça prend quelqu'un d'habitué » Verbatim_R1
Dignité des personnes	« J'ai en fin de semaine de libre après ça chu quasiment booké le reste de ma session et les fins de semaines les soirs les si, les ça » Verbatim_R5
Répertoire des sujets	« J'ai mes deux meilleurs aujourd'hui la faque c mes deux meilleurs sont là » Verbatim_R1
Répertoire des objets et dispositifs	« Ça va prendre pour ça des gants de coton, il va falloir acheter des gants de coton parce que les chauffes assiettes ils chauffent les mains » Verbatim_R3
Formule d'investissement	« C'est 40 secondes, mais on va tester la semaine prochaine avec le congelé » Verbatim_R3
Rapport de cohérence	« Bin ça commence à 11h30 pis pour vous roder, faut au moins arriver à 11h15 pour que je vous montre comment faire » Verbatim_R2
Relation naturelle entre les êtres	« C'est pour prendre des assiettes, c'est pour pas se bruler les doigts » Verbatim_R3
Figure harmonieuse	« Parce que participant4 faut qu'à fasse cuire les frites aussi, faque euh j'pense que l'année passée, si ma mémoire est bonne, employé15 y'aidait à monter les boîtes, pis quand son chariot était plein il allait les livrer, si ma mémoire est exacte, me semble ben que c'était comme ça que ça fonctionnait, pis on avait employé17 aussi, il faisait et du service, et de la plonge, tsé s't'un doublé, on a pas besoin d'un serveur et d'un plongeur on a un qui fait les deux » Verbatim_R4
Épreuve-modèle	« Oui là on a le le le guacamole pis cette semaine on va les faire » Verbatim_R2
Méthode d'expression du jugement	« Tsé j'va m'assurer que tout est correct, parce que si sa y'a des affaires, j'va peut-être faire ça par participant3 là, j'pense que ça on va être obligé de le monter samedi » Verbatim_R5

Critère	Extrait
Forme de l'évidence	« J'avais 21 sautés, y'en a resté 2 pis on a juste vendu 17 » Verbatim_R1
État de dissonance	« Parce que la s'que j'me rends compte là c'est que j'les jette, parce qu'ils passent date pis ça c'est d'la perte » Verbatim_R1

## ANNEXE 11 Profil du Participant3

Critère	Extrait
Valeur centrale	« C'est toute pesé là, c'est toute peser les quantités après l'autre, moi ma produc en général est toute déjà coupée toute déjà préparée pis le lundi, j'me prépare, mais genre j'en r'fais aux deux jours d'la produc là j'en manque. » Verbatim_R1
État de cohérence	« Y marchent toute le gang, ça va être dur de rejeter un là » Verbatim_R1
Dignité des personnes	« Des banquets, des fois je vais en pause à midi 30, pis chu rentré à 6h le matin. » Verbatim_R9
Répertoire des sujets	« Je vais en parler un peu avec Participant2... » Verbatim_R9
Répertoire des objets et dispositifs	« Moi j'avais faite un test. » Verbatim_R1
Formule d'investissement	« Je l'ai faite pour le casse-croute » Verbatim_R1
Rapport de cohérence	« Tsé moi la, aller travailler en avant c'est comme, tsé quand je sais ce que je fais. » Verbatim_R1
Relation naturelle entre les êtres	« Tu peux les monter un peu d'avance pis les congeler ça » VerbatimR_1
Figure harmonieuse	« Question de méthode de travail j'pense. » Verbatim_R9
Épreuve-modèle	« Y'a ça aussi, je sais pas encore si ça s'est mis en route, mais elle a parlé de ça cette semaine. » Verbatim_R9
Méthode d'expression du jugement	« C'est juste de le remettre pis de vous rappeler. » Verbatim_R9
Forme de l'évidence	« Pis j'en ai faite 21 lundi pour me sauver mardi, j'en ai pas faite mardi pis. » Verbatim_R1
État de dissonance	« Le vendredi j'fais même pu les ménages de four, ça fait trois semaines que je l'ai pas fait, je tiens juste à le souligner je nettoie juste le drain parce qu'y m'écœure, mais non j'arrive pu. » Verbatim_R1



## ANNEXE 12 Profil du Participant4

Critère	Extrait
Valeur centrale	« La question d'hier, que je t'ai dit que tu me dérangeais » Verbatim_R1
État de cohérence	« Y'ait tout l'temps là. » Verbatim_R1
Dignité des personnes	« Je suis fâché que ça existe pis que je l'aille pas faite » Verbatim_R1
Répertoire des sujets	
Répertoire des objets et dispositifs	« Je sais même pas sont ou moi les checklists, je savais même pas moi que ça existait. » Verbatim_R1
Formule d'investissement	« Participant2 : R'garde quand j'le ferme là, le cadenas est rendu là, je sais pas comment y s'prennent là, mais le cadenas est de ce côté-là, r'garde y prennent le truc là, y font ça comme ça. Participant4 : Ok, j'pensais qu'ils te le mettaient par en dessous d'même, par en dessous s'correct, mais à côté après l'mur ça marche pu. » Verbatim_R1
Rapport de cohérence	« C'pas ma spécialité les sushis. » Verbatim_R1
Relation naturelle entre les êtres	« Je comprends pas sec tu me dis, y mettent le cadenas en dessous-là ? Ah ok y font comme avec l'autre, y mettent le truc en dessous ? » Verbatim_R1
Figure harmonieuse	« Y'a une faute. » Verbatim_R1
Épreuve-modèle	« Parce que je sait que j'en ai faite le lundi soir pis c'était quand même assez slow. » Verbatim_R1
Méthode d'expression du jugement	« Le truc de porc ça, ben j'en vend moi » Verbatim_R1
Forme de l'évidence	« Non non non j'en vends 1 par mois Participant1. » Verbatim_R1
État de dissonance	« Souvent quand j'arrive en avant y tourment en rond. » Verbatim_R1

## ANNEXE 13 Profil du Participant5

Critère	Extrait
Valeur centrale	« J'voulais juste revenir sur le sauté d'hier midi, j'ai employéExt10 de serviceExt3 qui est venu s'en chercher un plat pour le souper avec sa p'tite de 2ans, pis a dit que c'était au-dessus de ses attentes. » Verbatim_R5
État de cohérence	«visuellement on va donner faim» Verbatim_R2
Dignité des personnes	« J'pourrais m'en occuper la semaine prochaine parce que ce porte affiche-là me fait honte, c'est moi qui a fait l'affiche lol. » Verbatim_R2
Répertoire des sujets	« On va le faire un équipe Participant6 et moi. » Verbatim_R5
Répertoire des objets et dispositifs	« Rajoute dont un point babillard » Verbatim_R4 Mais ça va être une publicité aussi faque.
Formule d'investissement	« On veut vraiment que les gens le voient, faque c'est ça. » Verbatim_R5
Rapport de cohérence	« Oui, parce que sinon on perd de la crédibilité. » Verbatim_R2
Relation naturelle entre les êtres	« Ouais, dont le babillard dans le centre social que on va le diviser en trois parties, dont une partie uniquement pour la caf parce que y'a beaucoup de monde qui travaille-là pis visuellement on va donner faim, on va les amener à aller à caf si on veut, juste à côté, euh pis y'a beaucoup de faces différentes-là, c'est pu tout le temps-là même gamique comme v'la 3-4 ans tout le temps le même monde assis à la même table, faque on va vraiment euhh, ah oui, on va vraiment optimiser ça, on va n'amener du monde. » Verbatim_R2
Figure harmonieuse	« Ouais en faite euh, y'avait deux grandes affichettes en avant, y'en a un qui avait une affiche laite de la serviceInt2, je dis laite parce que c'est moi qui l'ai faite pis je la trouve laite, je t'ai enlevé ça, j'ai fait une nouvelle affiche. » Verbatim_R5
Épreuve-modèle	« Ces nouveautés seront sur le prochain dépliant de nouveautés, pas yinque de dépliant la parce que si on en fait une pour Noël. Il est statué que le dépliant soit finalisé, impression et pliage, distribué par la serviceInt2 et la caf lors de banquets et livraisons » Verbatim_R5

Critère	Extrait
Méthode d'expression du jugement	« <i>j pense que ça nous amène des gens,</i> » Verbatim_R5
Forme de l'évidence	« <i>Tout le monde se garoche.</i> » Verbatim_R5
État de dissonance	« <i>Y'a tu yinque moi qui ignorait ce que ça voulait dire une custom poutine</i> » Verbatim_R2

### 3ANNEXE 14 Profil du Participant6

Critère	Extrait
Valeur centrale	«Pis euh la en repensant tous les babillard tous les affichages que nous on avait, on a essayé d'y allé stratégique en se disant que le monde qui sont dans le centre social sont les gens qui sont susceptibles de manger à caf ... »
État de cohérence	«Y sont déjà brandées serviceInt5. » Verbatim_R7
Dignité des personnes	«Mais pourquoi vous me l'avez pas dit la semaine passée quand j'ai dit que j'attendais les autres photos des autres pour ajouter la dessus? » Verbatim_R5
Répertoire des sujets	«C'est l'affiche pour replacer la salle après, pis la euh moi j'avais pas d'opinion, faque là à dis demande à Participant10 » Verbatim_R5
Répertoire des objets et dispositifs	«Un dépliant qui parle des nouveautés du menu banquet, j'ai envoyé, ben là j'ai envoyé, ben s'que j'ai envoyé en photo c'est la salade, vermicelle et edamame, j'ai le » Verbatim_R2
Formule d'investissement	«Est-ce que moi de mon côté j'peux montrer les ingrédients ou on est pas la encore? » Verbatim_R7
Rapport de cohérence	«Moi too j'avais mal à tête a matin pis j'ai pris des Tylenols. » Verbatim_R2
Relation naturelle entre les êtres	«Faque-là on dit, on profite du fait que les gens sont là, pis on va leur dire sa s'envient pis genre on es-tu, on leur donnes-tu image. » Verbatim_R2
Figure harmonieuse	«Est-ce que c'est parce que les images, on peut tu le sortir l'image. » Verbatim_R5
Épreuve-modèle	«Mais là l'affaire là c'est qu'on était supposé sortir ça pour l'évènement2. » Verbatim_R2
Méthode d'expression du jugement	«Mais vous allez en parler pis on va rectifier le tir sur la page du serviceInt1 comme quoi qu'à soir on aura pas le choix de rectifier là » Verbatim_R7
Forme de l'évidence	«Ben parce que tant qu'à faire autant d'effort, on va au moins l'utiliser jusqu'à ce que tout le monde le sache » Verbatim_R5
État de dissonance	«Parce que ça nous donne pas le temps, ça sert à rien de faire un dépliant qui circule rien qu'un mois. » Verbatim_R5



## ANNEXE 15 Profil du Participant7

Critère	Extrait
Valeur centrale	«Moi ce que je sais, c'est que quand on avait deux poêles, on en faisait 20, Pis-là tu me dis que t'avais 3 poêles pis t'en fait 23. [...] Ma question c'est, on peut tu en faire 30, c'tu 10 par poêles qu'on est capable de virer » Verbatim_R3
État de cohérence	«Y'ont dit un jour vous allez être rendu là, Pis-là avec le serviceInt1, c'est que si y'a une possibilité par exemple que la serveuse qui se promène pour commander pour prendre des commandes aux tables à l'arrive à son écran de caisse au serviceInt1(claquement de doigts), a'commande pis ça apparaît chez nous, sans avoir besoin de dire, je vais avoir besoin d'un p'tit frite svp, avec tous les bugs de communication » Verbatim_R3
Dignité des personnes	«Ma question c'est, on peut tu en faire 30, c'tu 10 par poêles qu'on est capable de virer. » Verbatim_R3
Répertoire des sujets	«Les premiers qui n'ont parlé c'est serviceExt2 » Verbatim_R3
Répertoire des objets et dispositifs	« Euh y'a pas un thermostat, un réglage. » Verbatim_R3
Formule d'investissement	«Au moins y'a une amélioration. » Verbatim_R3
Rapport de cohérence	«...là-vous autres, vous devez trouver, Participant1 et Participant2, vous devez trouver comment ça s'fait qui pensent qu'on a dit ok.... » Verbatim_R3
Relation naturelle entre les êtres	«Mais-là on a pas checker le costs ensemble. » Verbatim_R3
Figure harmonieuse	«C'est beau, Faque-là Participant1 envoie une rencontre à Participant7 pour tatatatata. » Verbatim_R3
Épreuve-modèle	«Ouais, Pis-là moi là je parle pas de bouffe, je parle de service aux tables, je parle de, je parle de comment ça marche d'un serviceInt1 pis c'est de poinçonner comment, c'est tu sur un pad, comment qu'on fait ça tsé, mettons là le service client, à partir du moment où la personne commande, jusqu'au moment où la personne reçoit son assiette, est-ce qu'a inclus la bière la dedans...» Verbatim_R3
Méthode d'expression du jugement	«C'est beau, Faque-là Participant1 envoie une rencontre à Participant7 pour tatatatata. » Verbatim_R3

Critère	Extrait
Forme de l'évidence	<i>«Moi ce que je sais, c'est que quand on avait deux poêles, on en faisait 20, Pis-là tu me dis que t'avais 3 poêles pis t'en fait 23. » Verbatim_R3</i>
État de dissonance	<i>«Tsé c'est ça, tsé hier en comité de gestion c'est ça que je t'ai dit Participant1, j'apprends des choses qui se font sans qu'on ait checker le costs. » Verbatim_R3</i>

## ANNEXE 16 Profil du Participant8

Critère	Extrait
Valeur centrale	«Comme Participant7 disait aussi, avoir leur opinion aussi pour peut-être qu'ils ont déjà travaillé dans la restauration aussi comme serveur peut-être qu'on peut bénéficier de ça aussi. » Verbatim_R3
État de cohérence	«Ah la justement va falloir que je mobilise mon monde pour qui comprennent l'importance du service au table » Verbatim_R3
Dignité des personnes	« avoir leur opinion aussi pour peut-être qu'ils ont déjà travaillé dans la restauration aussi comme serveur peut-être qu'on peut bénéficier de ça aussi.» Verbatim_R3
Répertoire des sujets	«Comme Participant7 disait aussi. » Verbatim_R3
Répertoire des objets et dispositifs	«...va falloir que je mobilise mon monde pour qui... » Verbatim_R3
Formule d'investissement	« » Verbatim_R3
Rapport de cohérence	« Tsé mettons si vous avez tout le temps le même ça va tu vous créer plus de pertes mettons, si ça sort pas autant que prévu ? » Verbatim_R3
Relation naturelle entre les êtres	«Faque-là y reste la programmation pis une serveuse de 4-7 que elle est vraiment juste pour les aller-retours sans aller en arrière du serviceInt1 » Verbatim_R3
Figure harmonieuse	«Pis mettons le menu ça va tu être à chaque jour le saumon ou une semaine sur 2. » Verbatim_R3
Épreuve-modèle	«Ah la justement va falloir que je mobilise mon monde pour qui comprennent l'importance du service au table, » Verbatim_R3
Méthode d'expression du jugement	« Exact.» Verbatim_R3
Forme de l'évidence	« » Verbatim_R3
État de dissonance	« » Verbatim_R3



## ANNEXE 17 Profil du Participant10

Critère	Extrait
Valeur centrale	« Sinon c'était ça là, c'est le dernière remonté haha, faque la si on au pire y s'estine pour augmenter le nombre de poitrines parce que là on est pas comme St-Hubert, on est pas égal dans nos affaires, ben euh. » Verbatim_R4
État de cohérence	«je t'ai amené la soumission mais c'est encore à confirmer là on devrait se parler aujourd'hui le monsieur, mais je te l'ai amené quand même pour que que tu te fasses une idée voir si y'a des choses ben ben compliquées.» Verbatim_R8
Dignité des personnes	« On vous laisse une soupière, mais vous êtes mieux de la surveiller» Verbatim_R4 « Ben parce que moi chu, d'une part, je suis mal à l'aise avec jeter autant de nourriture. » Verbatim_R8
Répertoire des sujets	«Mais euhh Client2 m'a dit que c'était correct-là euh.» Verbatim_R4
Répertoire des objets et dispositifs	«N/A »
Formule d'investissement	«Pis tsé si le client ben veux repartir avec, ben moi je les encourage tout le temps à faire ça: Repartez avec pis virez les plateaux de bord, vous allez voir ça fait des beaux sceaux. » Verbatim_R8
Rapport de cohérence	«On était fit dans tes quantités. » Verbatim_R8
Relation naturelle entre les êtres	«J'avais pas ajusté son prix. » Verbatim_R4
Figure harmonieuse	«Aussi peut-être regarder le CEGEP eux aussi y font quoi, les autres services de traiteur. » Verbatim_R8
Épreuve-modèle	«Ça le menu c'est pas mal casé, y va rester des précisions.» Verbatim_R8
Méthode d'expression du jugement	«Plus peut-être 50 cents, on verra, on mettra autre chose. » Verbatim_R8
Forme de l'évidence	« Ben montantX juste pour les viennoiseries.» Verbatim_R8
État de dissonance	Haha, je suis tanné d'eux autres » Verbatim_R8

## ANNEXE 18 Profil du Participant11

Critère	Extrait
Valeur centrale	« Nos périodes de rush, elles sont connues on devrait comme avoir deux personnes au casse-croute. » Verbatim_R9
État de cohérence	« Moi à plusieurs reprises j'ai essayé de, pendant que j'étais en sandwicherie ou en table chaude, de prendre la caisse mais on a pas le droit. »
Dignité des personnes	« C'est pas supposé, parce que peut-être que toi tu les fais parfaitement des sandwiches. » Verbatim_R9
Répertoire des sujets	« T'a une idée pour mettre en place un questionnaire pour les clients? Pour savoir si. » Verbatim_R9
Répertoire des objets et dispositifs	« ...je pense qu'il y a une question de lenteur, de propreté, de. » Verbatim_R9
Formule d'investissement	« Moi à plusieurs reprises j'ai essayé de, pendant que j'étais en sandwicherie ou en table chaude, de prendre la caisse mais on a pas le droit » Verbatim_R9
Rapport de cohérence	« C'est pas supposé, parce que peut-être que toi tu les fais parfaitement des sandwiches. » Verbatim_R9
Relation naturelle entre les êtres	« C'est vrai que parfois c'est assez chiant, qu'y ait qu'une personne qui peut gérer la caisse, la personne qui est en charge du casse-croute du coup doit préparer ses plats, il peut avoir quelques personnes qui attendent du coup. » Verbatim_R9
Figure harmonieuse	« C'est vrai que parfois c'est assez chiant, qu'y ait qu'une personne qui peut gérer la caisse, la personne qui est en charge du casse-croute du coup doit préparer ses plats, il peut avoir quelques personnes qui attendent du coup. » Verbatim_R9
Épreuve-modèle	« T'a une idée pour mettre en place un questionnaire pour les clients? Pour savoir si. » Verbatim_R9
Méthode d'expression du jugement	« Je pense qu'on est tous d'accord sur la question d'hygiène c'est juste qu'y faut pas qu'il y ait un bout de poulet qui traîne, chu pas en train de parler de ça. » Verbatim_R9

Forme de l'évidence	« 15h30. » Verbatim_R9
État de dissonance	« C'est vrai que parfois c'est assez chiant, qu'y ait qu'une personne qui peut gérer la caisse, la personne qui est en charge du casse-croute du coup doit préparer ses plats, il peut avoir quelques personnes qui attendent du coup » Verbatim_R9

## ANNEXE 19 Profil du Participant12

Critère	Extrait
Valeur centrale	«C'est ça tsé, comme ç c'est plus rapide comme ça c'est plus rapide. » Verbatim_R9
État de cohérence	«Y'en a un qui fonctionne sur les 3. » Verbatim_R9
Dignité des personnes	«C'est ça qui est plate, autant des fois c'est un gros rush sandwicherie, ou s't'un gros rush casse-croute tsé, c'est à ce moment-là que, par exemple, je travaille avec employé2 le lundi/mardi ben est pas formée au casse-croute. Faque à peut pas m'aider, moi j'peux l'aider mais elle a peut pas venir m'aider par exemple à faire des coups. » Verbatim_R9
Répertoire des sujets	«Ben moi je le sais que Participant2, moi quand j'ai été formée au déjeuner ben à me donnait des trucs là. » Verbatim_R9
Répertoire des objets et dispositifs	« Ce qu'on fait asteur pour éviter du temps à sortir le TPV, on prend le TPV d'une des caisses au centre vu que tu peux l'emmener vu qu'il est pas branché, tu l'emmènes le TPV, je retire ma caisse.» Verbatim_R9
Formule d'investissement	«Ce qu'on fait asteur pour éviter du temps à sortir le TPV, on prend le TPV d'une des caisses au centre vu que tu peux l'emmener vu qu'il est pas branché, tu l'emmènes le TPV, je retire ma caisse. » Verbatim_R9
Rapport de cohérence	«C'est ça qui est plate, autant des fois c'est un gros rush sandwicherie, ou s't'un gros rush casse-croute tsé, c'est à ce moment-là que, par exemple, je travaille avec employé2 le lundi/mardi ben est pas formée au casse-croute. Faque à peut pas m'aider, moi j'peux l'aider mais elle a peut pas venir m'aider par exemple à faire des coups. » Verbatim_R9
Relation naturelle entre les êtres	«À ce moment-là, faudrait prévoir un plat de plus pour le réchaud. » Verbatim_R9
Figure harmonieuse	«Pis moi je te dis que si je fais ma réunion pour le pourboire ça va être vendredi matin ou vendredi midi faque. » Verbatim_R9
Épreuve-modèle	«Ouain, pour les pizzas parce que là moi je l'arrêtais à 19h mercredi pis j'ai pas pu l'arrêter avant et 45 et

Critère	Extrait
	<i>la personne à la sandwicherie est supposée finir à 45 » Verbatim_R9</i>
Méthode d'expression du jugement	<i>«Correct comme ça. » Verbatim_R9</i>
Forme de l'évidence	<i>«Peut-être ben plus midi, midi et demi parce midi et demi on fait le switch de la pause parce que c'est plus tranquille, y'a le soir aussi en général de 5h15 à 6h nous autre on est dans le rush, c'est quand mardi que t'. » Verbatim_R9</i>
État de dissonance	<i>«À minute que tu passes un Freebees, pis que ta une facture qui sort, la facture arrête, faque le temps que le Freebees charge pis après la facture continue de sortir. » Verbatim_R9</i>

## ANNEXE 20 Profil du Participant13

Critère	Extrait
Valeur centrale	«Participant1 : Sur quoi tu te bases pour dire que c'est cher par exemple? Participant13 : La France. » Verbatim_R9
État de cohérence	« Je pense qu'il faut plus faire attention, on verra quand est-ce qu'on est pas capable de garder ça propre... » Verbatim_R9
Dignité des personnes	«Ben moi ce que je fais quand j'habite à coté quand je suis chez nous » Verbatim_R9
Répertoire des sujets	«: J'ai des potes qui trouvent ça un peu cher, c'est pour ça qu'ils viennent pas au casse-croute. » Verbatim_R9
Répertoire des objets et dispositifs	« : Faudrait demander au client. » Verbatim_R9
Formule d'investissement	«Je pense qu'il faut plus faire attention, on verra quand est-ce qu'on est pas capable de garder ça propre. » Verbatim_R9
Rapport de cohérence	« Voir voir à quel moment on est pas capable de les garder propres et pourquoi, c'est pas toujours une question de flegme. [...] » Verbatim_R9
Relation naturelle entre les êtres	« Sinon faudrait juste demander au serviceInt1 de venir rapidement. » Verbatim_R9
Figure harmonieuse	«Par rapport au coût chez moi » Verbatim_R9
Épreuve-modèle	«J'ai des potes qui trouvent ça un peu cher » Verbatim_R9
Méthode d'expression du jugement	«[...]J'ai des potes qui trouvent ça un peu cher, c'est pour ça qu'ils viennent pas au casse-croute. » Verbatim_R9
Forme de l'évidence	«: Le mercredi, comme je suis souvent au casse-croute ce mois-ci, si y'a beaucoup de monde, je prends la caisse et c'est moi qui les fais. » Verbatim_R9
État de dissonance	«Quand t'a 6 personnes, tu peux pas prévoir que 6 personnes vont arriver, c'est peut-être juste un groupe d'amis qui vont passer, tu pourras jamais le prévoir, tu peux pas prévoir un rush sur l'horaire, mais 5-6 » Verbatim_R9

## ANNEXE 21 Profil du Participant14

Critère	Extrait
Valeur centrale	«On pourrait aussi faire passer quelque chose de rapide pendant le temps d'attente. » Verbatim_R9
État de cohérence	«Mais là en faite, j'ai trouvé la solution. » Verbatim_R9
Dignité des personnes	
Répertoire des sujets	
Répertoire des objets et dispositifs	«Il faut passer la nourriture au micro-ondes avant de faire cuire. » Verbatim_R9
Formule d'investissement	«Des fois, la nourriture, même après la cuisson, elle reste toujours froide. Mais là en faite, j'ai trouvé la solution. Il faut passer la nourriture au micro-ondes avant de faire cuire. » Verbatim_R9
Rapport de cohérence	«J'ai du mal à savoir si les frites sont bien cuites ou pas. » Verbatim_R9
Relation naturelle entre les êtres	«13h30, c'est quand je commence à prendre les températures, j'ai jamais le temps » Verbatim_R9
Figure harmonieuse	« » Verbatim_R9
Épreuve-modèle	«13h30, c'est quand je commence à prendre les températures, j'ai jamais le temps » Verbatim_R9
Méthode d'expression du jugement	«Ouais mais par rapport ça revient au même » Verbatim_R9
Forme de l'évidence	«13h30, c'est quand je commence à prendre les températures, j'ai jamais le temps. » Verbatim_R9
État de dissonance	«Des fois, la nourriture, même après la cuisson, elle reste toujours froide. » Verbatim_R9

## **ANNEXE 22 Certificat d'éthique**





Comité d'éthique de la recherche  
Université du Québec à Chicoutimi

## CERTIFICAT ÉTHIQUE

Dans le cadre de l'Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains 2 (2014) et conformément au mandat qui lui a été confié par la résolution CAD-7163 du Conseil d'administration de l'Université du Québec à Chicoutimi, approuvant la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAC, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Chicoutimi, à l'unanimité, délivre la présente approbation éthique puisque le projet de recherche mentionné ci-dessous rencontre les exigences en matière éthique et remplit les conditions d'approbation dudit Comité.

Les membres jugent que ce projet rencontre les critères d'une recherche à risque minimal.

Responsable(s) du projet de recherche :	Monsieur Carl Parent, Étudiant Maîtrise en gestion des organisations, UQAC
Direction de recherche : (tel qu'indiqué dans la demande d'approbation éthique)	Monsieur Érick Chamberland, Professeur Département des sciences économiques et administratives, UQAC
Projet de recherche intitulé :	Le « Lean management » en éducation supérieure : à la recherche d'un compromis pour une meilleure application
No référence du certificat :	602.608.01
Financement : (tel qu'indiqué dans la demande d'approbation éthique)	N/A Titre lors de la demande de financement :

La présente est valide jusqu'au 20 juillet 2019.

Rapport de statut attendu pour le **20 juin 2019 (rapport final)**.

N.B. le rapport de statut est disponible à partir du lien suivant : <http://recherche.uqac.ca/rapport-de-statut/>

Date d'émission initiale de l'approbation : 20 juillet 2018

Date(s) de renouvellement de l'approbation :

Tommy Chevrete,  
Professeur et président du Comité d'éthique de la  
recherche avec des êtres humains de l'UQAC

## **ANNEXE 23 Formulaire de consentement**



Université du Québec à Chicoutimi

### **FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT CONCERNANT LA PARTICIPATION**

#### **1. TITRE DU PROJET**

Les démarches d'optimisation en milieu d'éducation supérieure : à la recherche d'un compromis pour une meilleure application.

#### **2. RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE**

##### **2.1 Responsable**

Carl Parent, étudiant gradué en maîtrise en gestion des organisations

##### **2.2 Cochercheur (s'il y a lieu)**

##### **2.3 Directeur de recherche (si le responsable est un étudiant)**

M. Érick Chamberland, professeur en gestion des ressources humaines.

#### **3. PRÉAMBULE**

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet ou aux autres membres du personnel affecté au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

#### **4. NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE**

##### **4.1 Description du projet de recherche**

Nous souhaitons observer comment les membres de la communauté universitaire, en particulier dans les services alimentaires s'approprient les méthodes d'optimisations, tel que le *Lean management*, issues du milieu industriel

##### **4.2 Objectif(s) spécifique(s)**

La problématique de recherche concerne le « *Lean management* » dans les institutions d'éducation supérieure. L'hypothèse est que lorsque des projets d'optimisation des processus sont mis en place dans ces institutions, les fondements même de ces techniques d'optimisation sont une source de problème, car ils sont trop loin de la réalité du milieu universitaire et de ses divers services dont les services alimentaires. L'objectif de recherche est d'accompagner un comité de travail qui utilise des principes d'optimisation des processus afin d'observer les processus par lesquels, lorsque confrontés à des tensions, ils réconcilient leurs logiques pour en arriver à un compromis. En comprenant comment et pourquoi les fondements propres aux démarches d'optimisation peuvent être une source de préoccupations, nous pourrions définir une nouvelle approche plus appropriée au contexte. Au terme de l'étude, il en résultera une démarche d'optimisation plus adaptée au milieu universitaire et aux services offerts à sa communauté, notamment ceux ayant trait aux services alimentaires.

##### **4.3 Déroulement**

Le chercheur observera sans participer, les échanges des membres d'un comité de travail qui utilise les principes liés à l'optimisation des processus pour résoudre une problématique propre aux services alimentaires du domaine de l'éducation supérieure. L'observation se déroulera durant 9 de leurs rencontres, divisé en 3 comités. La première rencontre et servira à déterminer la logique d'appartenance de chaque membre des

comités. Les rencontres subséquentes serviront à la collecte de données permettant de comprendre par quels processus des compromis sont établis. Les données sont, pour le chercheur, le processus par lequel les membres du comité adhèrent, ou pas, à la méthode d'optimisation, et non leur opinion à propos de la méthode d'optimisation. Les rencontres seront enregistrées à l'aide d'un support audio-visuel.

## **5. AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE**

Le projet de recherche n'entraîne pas de risque ou de désavantage prévisible pour les participants considérant que le chercheur ne fait que de l'observation et n'interviendra pas avec les participants du comité. Ceux-ci seraient d'ailleurs présents sur le comité dont les travaux procéderaient indépendamment de la présence du chercheur. Par ailleurs, les résultats obtenus contribueront à l'avancement des connaissances dans le domaine des processus d'optimisation des services au sein d'institution de l'éducation supérieure.

## **6. CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES**

Les données feront l'objet d'un compte-rendu dans lesquels les données seront rendues anonymes en plus d'être codifiées. Aucun participant ne pourra être identifié, vous pourrez donc agir librement et en toute confiance. Le projet observé sera renommé et codé « Projet X » de sorte à ce qu'on ne puisse pas identifier le projet, l'institution, vous-même ou tout autre membre du comité y participant.

Le chercheur, s'engage à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche. Les données seront conservées pendant une période de 7 ans dans un classeur verrouillé à clé dans le bureau du directeur de recherche. Les données seront détruites une fois les 7 ans passées.

De plus le chercheur s'engage à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues. Le chercheur s'engage également, une fois le projet terminé, que seuls les verbatim soient conservés et que tous les enregistrements soient détruits. Voici les

moyens par lequel le chercheur s'engage dans la protection et la conservation des données recueillies

- Tous les enregistrements audios seront conservés dans un classeur barré, réservé à cet effet dans le bureau du superviseur qui est situé à l'Université du Québec à Chicoutimi.
- Tous les enregistrements audios seront gravés sur des CD et seront conservés dans un classeur barré réservé à cet effet dans le bureau du superviseur qui est situé à l'Université du Québec à Chicoutimi.
- Tous les enregistrements audios seront conservés dans un disque dur externe verrouillé qui sera conservé dans un classeur barré réservé à cet effet dans le bureau du superviseur qui est situé à l'Université du Québec à Chicoutimi.
- Tous les enregistrements audios seront conservés dans un ordinateur privé et sécurisé qui appartient au chercheur.
- Lors de la transcription du compte rendu, toute information nominale se verra codifiée de sorte qu'un participant « untel » s'appellera participant « 1, 2, etc. ». La codification sera faite à l'aide d'une clé de codification qui sera conservée dans un disque dur externe verrouillé et différent de celui dans lequel les enregistrements sont présents. Elle sera conservée dans un classeur barré réservé à cet effet dans le bureau du superviseur qui est situé à l'Université du Québec à Chicoutimi.

## **7. PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT**

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision, ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Étant assigné aux travaux du comité par votre employeur, le chercheur apprécie votre collaboration.

Advenant que vous souhaitiez vous retirer du projet de recherche, les données recueillies avant le retrait seront conservées afin d'éviter de perdre le sens des analyses effectuées. Votre retrait du projet de recherche n'excuse pas votre présence sur le comité puisque cette décision relève de votre supérieur immédiat ou employeur.

## **8. ENREGISTREMENT VIDÉO ET /OU PRISE DE PHOTOGRAPHIES**

Les séances seront enregistrées sur un média numérique à l'aide d'un support audio seulement. Le support audio ne servira qu'à la réalisation des comptes rendus et des verbatim. Ils seront détruits à la fin du projet.

#### **9. INDEMNITÉ COMPENSATOIRE**

Aucune rémunération ou compensation n'est offerte en participant à ce projet de recherche.

#### **10. PERSONNES-RESSOURCES**

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

Carl Parent, étudiant gradué à la maîtrise en gestion des organisation, chercheur au projet

Téléphone : 581-235-2857

Courriel : [carl.parent1@uqac.ca](mailto:carl.parent1@uqac.ca)

Érick Chamberland, professeur associé

Téléphone : 418-545-5011 poste 5603

Courriel : [erick\\_chamberland@uqac.ca](mailto:erick_chamberland@uqac.ca)

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche aux coordonnées suivantes:

Comité d'éthique de la recherche

Téléphone : 418-545-5011 poste 4704

Courriel : [cer@uqac.ca](mailto:cer@uqac.ca).

#### **11. CONSENTEMENT DU PARTICIPANT**

*J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision.*

*Je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.*

---

*Nom et signature du participant*

*Date*

**Signature de la personne qui a obtenu le consentement si différent du chercheur responsable du projet de recherche.**

*J'ai expliqué au sujet de recherche les termes du présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.*

---

*Nom et signature de la personne qui obtient le consentement*

*Date*

**Signature et engagement du chercheur responsable du projet**

*Je certifie qu'un membre autorisé de l'équipe de recherche a expliqué au participant les termes du formulaire, qu'il a répondu à ses questions et qu'il lui a clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice.*

*Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au sujet de recherche.*

---

*Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche*

*Date*



## ANNEXE 24 Déclaration d'honneur

**UQAC**

Comité d'éthique de la recherche  
Université du Québec à Chicoutimi

### DÉCLARATION D'HONNEUR

Je, soussigné(e) \_\_\_\_\_, à titre de  
\_\_\_\_\_, pour le projet de recherche  
intitulé :

\_\_\_\_\_, m'engage à respecter le  
caractère confidentiel de toute information nominative à laquelle j'aurai accès dans le cadre du projet de  
recherche ci-haut mentionné et à ne pas divulguer, reproduire ou utiliser, d'une quelconque manière, cette  
information autrement que pour les fins pour lesquelles elle m'est communiquée.

Je m'engage également à respecter la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains* de l'Université du  
Québec à Chicoutimi, l'*Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains 2* (2014) ainsi  
que la loi et les règles de l'art en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et ce, tant au niveau  
de la cueillette d'information confidentielle, de son traitement que de sa diffusion.

J'ai signé à \_\_\_\_\_, ce \_\_\_\_ jour du mois de \_\_\_\_\_ de l'an \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Nom

\_\_\_\_\_  
Adresse

\_\_\_\_\_  
Téléphone

\_\_\_\_\_  
Courriel

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Témoïn (Nom)

\_\_\_\_\_  
Signature

## ANNEXE 25 Grille d'observation

### Observation

La présente vise à expliquer de quelle façon nous allons faire l'observation. Nous allons premièrement définir comment notre cadre théorique se transposera dans l'observation. Nous reprendrons nos définitions énoncées dans le cadre théorique, définirons les différents ensembles auxquels nous feront affaire. Nous codifierons les éléments des ensembles présents. Par la suite, nous décrirons le finalement le processus d'observation.

Le cadre théorique sur lequel nous nous basons est tiré de l'ouvrage « *De la justification* » de Boltanski et Thévenot ». Dans celui-ci, les auteurs décrivent leur modèle à l'aide de 6 *logiques*. Ces *logiques* sont basées sur ce qu'il appelle un principe supérieur commun. La valeur centrale est ce qui caractérise et distingue chaque *logique*. On compte les différentes *logiques* suivantes ;

- La *logique* de l'inspiration
- La *logique* domestique
- La *logique* de l'opinion
- La *logique* civique
- La *logique* marchande
- La *logique* industrielle

Les *logiques* sont définies selon les critères suivants

- **Valeur centrale:** c'est ce qui caractérise la *logique*, c'est par quoi les êtres seront jugés. Il sert à faire un lien d'équivalence entre les êtres. Elle est une convention. C'est ce qui rapproche les êtres entre eux.
- **État de cohérence:** tel un repère, il incarne les valeurs de la *logique* et coordonne les actions des autres. Il est garant du principe supérieur commun.

- **Dignité des personnes :** par dignité nous parlerons de ce que chaque *logique* considère comme son humanité, la nature humaine par lequel l'ordre de grandeur s'ancre.
- **Répertoire des sujets :** il s'agit d'une liste des sujets qui composent les *logiques*, ils sont qualifiés le plus souvent par leur état de grandeur, petit ou grand.
- **Répertoire des objets :** chaque *logique* est constituée d'objets et de dispositifs. Les dispositifs sont un assemblage d'objets visant à exprimer la grandeur d'une *logique* ou de personnes. Les objets peuvent prendre la forme « de règlements, de diplômes, de codes, d'outils, bâtiments, machines, équipements, appareils, etc. ».
- **Formule d'investissement :** il s'agit du sacrifice que doivent faire ceux qui sont dans l'état de dissonance pour accéder à l'état de grand.
- **Rapport de cohérence :** il va définir le rapport entre les grands et les petits. De quelle façon les grands contribuent au bien commun dans une *logique*.
- **Relation entre les êtres :** correspond à une relation, exprimée par un verbe, qui accorde les objets et les sujets ensemble.
- **Figure harmonieuse de l'ordre naturel :** elles sont *les réalités*, elles sont conformées au principe d'équité.
- **Épreuve modèle :** une situation qui se tient, préparée pour l'épreuve, dont l'issue est incertaine.
- **Mode d'expression du jugement :** la manifestation par lequel l'épreuve sera sanctionnée. Il est exprimé différemment dans chaque *logique*.
- **Forme de l'évidence :** la modalité de connaissance propre à chaque *logique*.
- **État de dissonance:** ceux dont les comportements sont inadéquats selon les valeurs de la *logique*, peuvent être vu comme la négation de l'état de cohérence.

Nous retrouvons comment les critères sont définis pour chaque *logique* dans le tableau suivant.

<b>Logique Caractéristique</b>	<b>Inspiration</b>	<b>Domestique</b>	<b>Opinion</b>	<b>Civique</b>	<b>Marchand</b>	<b>Industrielle</b>
<b>1. Valeur centrale</b>	Jaillissement de l'inspiration	Tradition, génération, hiérarchie	Les autres, le public	Proéminence des collectifs, volonté générale	Rivalité, concurrence, compétition	Performance, efficacité, avenir
<b>2. État de cohérence</b>	Bizarre, insolite, merveilleux, spontané	Bienveillant, avisé, distingué, franc, fidèle	Réputé, reconnu, succès (avoir du), distinguer(se), persuasif, accrocheur	Unitaire, légal, réglementaire, officiel, représentatif, autorisé, titulaire, libre	Vendable, millionnaire, gagnateur	Fonctionnel, fiable
<b>3. Dignité des personnes</b>	Amour, passion créée	Bon sens, pli, naturel(le), caractère	Amour-propre, considération (désir de)	Droits civiques, aspirations politiques, participation	Désir, égoïsme, l'amour des choses	La capacité d'une personne à réaliser un travail, son potentiel
<b>4. Répertoire des sujets</b>	Monstre, enfant, artiste, fou	Familles, grandes personnes, parents et enfants, chef	Personnalités, leader d'opinion, porte-parole	Collectivités publiques, parti, fédération, section, bureau, comité, élu, représentant, délégué, secrétaire, adhérent	Vendeur, client, acheteur, indépendant	Experts, spécialiste, responsable
<b>5. Répertoire des objets et des dispositifs</b>	Esprit, corps rêve, inconscient, drogue	Bonnes manières, rang, présentation, cadeaux, titre	Marque, message, campagne, communiqué	Droits, législation, décret, ordonnance, mesure, tribunaux, formalité, procédure, procès-verbal, protocole d'accord, dérogation, capacité(électorale), code, critère, circonscription, liste électorale, programme, orientation, déclaration affiche, brochure, bulletin, tract, slogan, siège, permanence(une), local(un), sigle, carte	<i>Objet</i> (5) de luxe	Outils, plan, ressources, les méthodes les plus efficaces, tâche
<b>6. Formule d'investissement</b>	Remettre en question, risque, détour	Serviabilité, devoir(et dette), harmonie	Révéler, renoncement au secret	Solidarité, lutte, renoncer au particulier	Liberté, attention aux autres, détachement	Progrès, investissement, dynamique

<b>Logique Caractéristique</b>	<b>Inspiration</b>	<b>Domestique</b>	<b>Opinion</b>	<b>Civique</b>	<b>Marchand</b>	<b>Industrielle</b>
<b>7. Rapport de cohérence</b>	Valeur universelle de la singularité, indépendant	Autorité, subordination, respectabilité, honneur, honte	Identification, être reconnu	Adhésion, représentation, délégation, traduire (les aspirations)	Posséder	Maîtriser
<b>8. Relations naturelles entre les êtres</b>	Créer, découvrir, imaginer, rêver, recherche	Reproduire, enfanter, éduquer, inviter, donner, recevoir, rendre, recommander, remercier, respecter	Influencer, convaincre, sensibiliser, attirer, séduire, accrocher, penser, capter, lancer, émettre, circuler(faire), propager, promouvoir, orienter, amplifier, parler de, citer	Unifier, mobiliser, rassembler, exclure, adhérer, rallier(se), appel (lancer un), débattre (démocratiquement), parole (prendre la), informer, codifier, légaliser, habilitier, saisir (les tribunaux)	Acheter, procurer (se), vendre, affaires (être en affaire avec), négocier, parti (tirer parti), monnayer, payer, rivaliser	Fonctionner, mettre en œuvre, analyser, mesurer, formaliser
<b>9. Figure harmonieuse</b>	Imaginaire, inconscient	Maison, famille, milieu, principes, usages, convenances	Audience, cible, image	Démocratie, État, base, électorat	Marché	Organisation, système
<b>Épreuve-modèle (10)</b>	Aventure, quête, voyage mental, cheminement,	Fête, naissance, décès, mariage, mondanité, conversation, distinction, nomination	Manifestation, conférence de presse, inauuration, porte ouverte	Assemblée, congrès, conseil, réunion, session, mouvement, présence (manifester la), litige, recours, justice (demander)	Affaire réglée, dans le sac, marché conclu	Lancement, mise en route, mise en œuvre, réalisation
<b>11. Mode d'expression du jugement</b>	Illumination, intuition, bouillonnement, révolution	Apprécier, féliciter, remontrances, rapporter	Rumeur, répercussion, cote, mode	Prix, valeur	Correct, en ordre de marche, fonctionnant	Prix, valeur
<b>12. Forme de l'évidence</b>	Symbole, signes, images	Exemple(donner en), préjugé(le)	Connu, évidence du succès	Bénéfice, résultat, rétribution	mesure	Bénéfice, résultat, rétribution
<b>13. État de dissonance</b>	Figé, habitude, reproducteur	Impoli, vulgaire, flatteur, traître, cancanier	Méconnu, caché, banal, indifférence	Divisé, particulier minoritaire, arbitraire, déchu	Détesté	Divisé, particulier minoritaire, arbitraire, déchu



La partie suivante de la grille d'observation était celle qui a été présentée au comité d'éthique lors de l'approbation du projet, ceci étant dit, elle a évolué, afin de devenir la présente section 2.2.4 du mémoire.

Dans leur ouvrage, Boltanski et Thévenot décrivent quatre façons de réconcilier les conflits entre les *logiques*, la façon dont elles collaborent. C'est donc le processus de collaboration qui sera l'objet de notre observation. Comment les entités, membres de différentes *logiques*, se réconcilient. Il y a quatre types de modalités d'entente que nous retrouvons dans le tableau ci-dessous tiré de (Cloutier et Langley, 2013).

Types	Modalité d'entente
Type 1	-Résolution dans une <i>logique</i> (intra- <i>logique</i> ) -La vision d'une <i>logique</i> s'applique : les opinions dissidentes sont censurées
Type 2	-Arrangements locaux -Cohabitation flexible -S'entendre sur des désaccords -Arrangements temporaires
Type 3	-Compromis -Développer des nouveaux termes sur lesquels une entente long terme pourra être institutionnalisée au fil du temps
Type 4	-L'action collective est impossible

Le premier est la résolution à l'intérieur d'une *logique* (intra-*logique*). À l'intérieur d'une même *logique*, on peut avoir une interprétation différente de la valeur d'un des critères, un objet par exemple. Afin de résoudre le conflit, on utilisera ce qu'on appelle un *test de valeur*. Les règles et modalités par lesquelles le test de valeur sera appliqué est propre à chaque *logique*. Les entités en conflits feront donc leurs représentations auprès des sujets de la *logique*. Une décision sera prise par les sujets conformément à la valeur centrale et il y aura une résolution en faveur de l'un ou l'autre des entités. L'entité « perdante » verra donc son opinion dissidente censurée.

Le deuxième type de résolution est lorsqu'il y a des conflits entre différentes *logiques* (inter-*logique*). Le type de résolution s'appelle compromis. Le compromis est caractérisé par le *sacrifice*. Dans un compromis entre deux entités, une des deux entités fait un *sacrifice* sur la valeur qu'elle accorde aux critères de la *logique* à laquelle elle appartient au bénéfice de l'autre *logique*. Un compromis est développé dans la volonté d'un bien commun. Lorsque deux entités en conflits veulent une résolution à long terme.

On retrouve 3 types d'arrangements dans « *De la justification* ».

- Le premier est l'arrangement privé. Celui-ci est une collaboration à court terme, souvent dans un intérêt particulier ou privé. Il diffère grandement du compromis qui lui est pour le bien commun ou général et qui se veut d'être une collaboration à long terme entre deux entités de *logique* hétérogènes.
- Le deuxième est l'insinuation. Elle consiste à accuser une partie de faire des insinuation, « elle vise à dévoiler des intentions cachées » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 412). C'est une forme de dénonciation tacite.
- Le troisième est la relativisation. Boltanski et Thévenot la décrivent comme « une épreuve de réalité abandonnée au profit d'un retour aux circonstances » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 413). La relativisation est souvent utilisée lorsqu'une entité a peur de faire face à une épreuve. Lors d'un instant d'instabilité d'un conflit, une entité va utiliser la relativisation afin de « suspendre » le conflit. Ce moment éphémère de stabilité sert à celui-ci de s'échapper de cette situation. Il utilise le relativisme pour s'échapper.
  - Le relativisme. Le relativisme est la suite de la relativisation. Il sert à s'échapper de la position de relativisation. Il s'en échappe en faisant une généralisation de toutes les *logiques*. Ils les unies sous une même bannière, un même cosmos unique. Il tend à « abolir la distinction entre les différents



registres de justification et même entre les personnes humaines et non-humaines »(Boltanski et Thévenot, 1991, p. 414) .

La quatrième est l'action collective. Dans le modèle des *logiques*, l'action collective est impossible. Celle-ci viendrait en contradiction avec la création même des *logiques*. Pour qu'il y ait une action collective des *logiques*, il faudrait que celles-ci s'entendent sur un principe supérieur commun ce qui ferait tomber le modèle de *logiques* pour un modèle à une *logique* qui les rassemblerait toutes. Une *logique* pour les gouverner tous.

deux entités en conflits veulent une résolution à long terme.

On retrouve 3 types d'arrangements dans « *De la justification* ».

- Le premier est l'arrangement privé. Celui-ci est une collaboration à court terme, souvent dans un intérêt particulier ou privé. Il diffère grandement du compromis qui lui est pour le bien commun ou général et qui se veut d'être une collaboration à long terme entre deux entités de *logique* hétérogènes.
- Le deuxième est l'insinuation. Elle consiste à accuser une partie de faire des insinuation, « elle vise à dévoiler des intentions cachées »(Boltanski et Thévenot, 1991, p. 412). C'est une forme de dénonciation tacite.
- Le troisième est la relativisation. Boltanski et Thévenot la décrivent comme « une épreuve de réalité abandonnée au profit d'un retour aux circonstances » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 413). La relativisation est souvent utilisée lorsqu'une entité a peur de faire face à une épreuve. Lors d'un instant d'instabilité d'un conflit, une entité va utiliser la relativisation afin de « suspendre » le conflit. Ce moment éphémère de stabilité sert à celui-ci de s'échapper de cette situation. Il utilise le relativisme pour s'échapper.

- Le relativisme. Le relativisme est la suite de la relativisation. Il sert à s'échapper de la position de relativisation. Il s'en échappe en faisant une généralisation de toutes les *logiques*. Ils les unies sous une même bannière, un même cosmos unique. Il tend à « abolir la distinction entre les différents registres de justification et même entre les personnes humaines et non-humaines »(Boltanski et Thévenot, 1991, p. 414) .

La quatrième est l'action collective. Dans le modèle des *logiques*, l'action collective est impossible. Celle-ci viendrait en contradiction avec la création même des *logiques*. Pour qu'il y ait une action collective des *logiques*, il faudrait que celles-ci s'entendent sur un principe supérieur commun ce qui ferait tomber le modèle de *logiques* pour un modèle à une *logique* qui les rassemblerait toutes. Une *logique* pour les gouverner tous.

#### L'observation

La grille d'observation que nous utiliserons est une version adaptée de la grille développée par (Mailhot, 2004) dans sa thèse afin de baliser nos observations. L'observation va être en quatre étapes. La problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation d'alliés. Ceux-ci sont définis dans la grille d'observation ci-dessous.

- Problématisation, il s'agit d'identifier les entités en jeu, quelles sont ses caractéristiques, il s'agit de le définir la *logique* d'appartenance de l'entité en fonction de notre grille des mondes. Nous faisons donc des liens et posons des liens entre les entités.
- Intéressement, d'emblée l'étendue des formes de collaborations est définie lors de l'étape de problématisation en raison des formes de résolution de conflit (phrase très difficile à comprendre...). Lors de l'intéressement, il y a un entrechoquement par rapport aux valeurs de grandeur. Les deux entités comparent leur vision de la valeur. À la suite de cette comparaison, les entités définissent leur forme de collaboration.

En fonction de la forme de collaboration choisie, ils vont se définir un réseau d'alliances.

- Enrôlement, il s'agit de la matérialisation du réseau d'alliances. La collaboration choisie par les entités définit un nouveau « réel » qui est accepté par les entités. Les entités se voient alors attribuer des rôles dans la nouvelle alliance et dans ce nouveau « réel »
- Mobilisation d'alliés, le conflit faisant en sorte que les ressources détenues par les entités étaient gelées. Le conflit étant résolu, on débloque les ressources. Les ressources peuvent prendre la forme de savoirs, d'argent, de compétences, etc. L'alliance entre les entités les amène également à se définir un représentant qui va représenter le nouveau « réel » dans les espaces de négociation auprès des autres entités.

Repérage des étapes du processus		
Étapes	Évènements	Acteurs, éléments, liens, etc.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problématisation</b> Lier des groupes, des contenus, des compétences, d'autres problématisations auparavant disparates.</li> <li>• Définir des territoires, des individus, tracer les frontières, établir des liens entre les territoires.</li> <li>• Définir et poser des entités et leurs relations.</li> </ul>		

Étapes	Évènements	Acteurs, éléments, liens, etc.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Intéressement</b> Entrechoquement entre les entités.</li> <li>• Définition d'un réseau d'alliances suivant l'entrechoquement.</li> <li>• Définir l'étendue de collaboration, cela signifie qu'on recherche un élément, entre les deux entités, qui</li> </ul>		

peut être l'objet d'une collaboration.		
--	--	--

Étapes	Évènements	Acteurs, éléments, liens, etc.
<b>Enrôlement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Matérialiser le réseau d'alliances. C'est le mécanisme par lequel un rôle est attribué à un acteur qui l'accepte.</li> <li>Acceptation par les entités d'un nouveau réel commun.</li> </ul>		

Étapes	Évènements	Acteurs, éléments, liens, etc.
<b>Mobilisation d'alliés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rendre mobiles des entités qui ne l'étaient pas, comme des savoirs, de l'argent, de l'information, des instruments, des compétences humaines ou organisationnelles.</li> <li>Désignation d'un porte-parole. Celui-ci est le représentant des entités humaines ou non-humaines dans les espaces de négociation.</li> </ul>		

De Vers	<i>Logique</i> inspiré	<i>Logique</i> domestique	<i>Logique</i> de l'opinion	<i>Logique</i> civique	<i>Logique</i> industrielle	<i>Logique</i> marchande
<i>Logique</i> inspiré		Refus des choses installées dans la durée, de l'oppression d'une hiérarchie, du	Ne pas se préoccuper de la reconnaissance des autres, se moquer des signes extérieurs de la réussite	Se méfier des formes instituées	Le rejet de la routine, du raisonnable, de la mesure, de l'identité, de la « compétence »	« Bruit » créé par le réseau et la prolifération qui empêche une réelle authenticité
<i>Logique</i> domestique	Refus du laisser-aller		Discrétion, refus de donner en spectacle, refus du « on »	Responsabilité personnelle, refus du « anonyme » ou collectif	Rejet des produits standards	Superficialité des liens, illusion de l'égalité à l'intérieur du réseau : hiérarchie invisible
<i>Logique</i> de l'opinion	Refus d'une grandeur fondée seulement sur l'« intime conviction »	Rejet du secret et du « caché » et de la « réputation » fondée sur la tradition			Critique des techniciens et des spécialistes coupés de la masse	Compromissions par la grandeur marchande
<i>Logique</i> civique	Critique de l'individualisme	Affranchissement des relations de dépendance personnelle, rejet du	Critique de l'individualisme		Critique de la technocratie et le bureaucratie	Individualisme poussée à l'extrême
<i>Logique</i> industriel	Gâchis de l'improvisation	Tradition comme frein à l'efficacité et au progrès	Caractère irrationnel du renom et des modes, refus des caprices des célébrités	Inefficacité des procédures administrative et coût des politiques		Consommation ostentatoire, caprices du marché
<i>Logique</i> marchand	Distance émotionnelle, attention aux autres pour avoir accès au marché	Se libérer des liens locaux et des attaches personnelles. Refus d'un ancrage dans l'espace et le temps	Méfiance de la spéculation et de la trop grande attention attachée à la célébrité	Refus de l'ingérence de la justice dans le rapport marchands	Éliminer les rigidités des structures, des organigrammes	